



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LOS GERENTES
UNIVERSITARIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Daniel Verenzuela
Tutora: Nohemy Yépez

Cabudare, diciembre 2020



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LOS GERENTES
UNIVERSITARIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Tesis Doctoral presentada como requisito para
optar al grado de Doctor en Gerencia

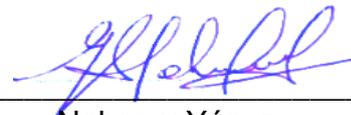
Autor: Daniel Verenzuela
Tutora: Nohemy Yépez

Cabudare, diciembre 2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral presentada por el ciudadano: *Daniel Antonio Verenzuela Barroeta*, titular de la Cédula de Identidad N° 16.658.767, para optar al grado de Doctor en Gerencia, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Cabudare, a los dos (2) días del mes de diciembre del dos mil veinte (2020).



Nohemy Yépez
C.I.: No. 7.379.095

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, *Daniel Antonio Verenzuela Barroeta*, titular de la Cédula de Identidad No. 16.658.767, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: “*Cultura Organizacional: Una Mirada desde los Gerentes Universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*”, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, *Nohemy del Carmen Yépez Barco*, titular de la Cédula de Identidad No. 7.379.095; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Cabudare, a los dos (2) días del mes de diciembre del dos mil veinte (2020).



Daniel A. Verenzuela B.
C.I.: No. 16.658.767

DEDICATORIA

A mi abuelo Vicente Barroeta †
A mi abuela Deyanira de Barroeta

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por su misericordia y amor benevolente.

A mi madre Alicia, por darme la vida con la que he aprendido a ser y hacer.

A mi familia abreviada y extensa, por ser la inspiración de mis días.

A mi tutora Dra. Nohemy Yépez, por dirigirme en esta travesía investigativa.

A mi prima Oriana Rincones, por su colaboración en el arte y diseño de las ilustraciones.

A todos mis amigos, por ser pieza crucial en mis procesos de vida, especialmente a mi entrañable hermano Adrián Salas por su apoyo incondicional en esta y tantas otras travesías compartidas.

A mis arquitectos culturales José Ángel Ferreira, María Méndez, Dayana Querales, Olga Robles, Nohemy Hernández, Marilyn Barraza y Edelcy Sánchez, por orientar la construcción de mi génesis universitaria.

A mis colegas Anahir Rodríguez, Mariela Araque, Belén Tovar, Loyda García y Valentina Trovat por ser los protagonistas de esta investigación, por ofrecerme sus significaciones culturales con la mejor disposición.

A mi ilustre y centenaria Universidad de Carabobo porque de sus espacios han brotado buena parte de mis propósitos de vida.

A la Universidad Yacambú, al Instituto de Investigación y Postgrado y al Doctorado en Gerencia por permitirme ser parte de sus programas de formación de cuarto y quinto nivel.

Siempre en deuda con ustedes.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
EXORDIO	1
CULTURIZANDO	
I DEVELANDO REALIDADES	4
Aproximación al Objeto de Estudio	4
<i>Contextualización del Objeto de Estudio</i>	7
Propósitos de la Investigación	21
Relevancia de la Investigación	21
II NAVEGANDO CAUDALES RECORRIDOS	25
Estado del Arte	25
<i>Una Mirada a la Experiencia Científica Suramericana</i>	26
<i>La experiencia Científica en mi Terruño: Hecho en Venezuela</i>	32
<i>Cultura Organizacional</i>	38
<i>Cultura Organizacional: Una Mirada Metafórica</i>	42
<i>Cultura Organizacional: Una Mirada Simbólica</i>	44
<i>Tipos de Cultura Organizacional</i>	50
<i>Gerencia Universitaria</i>	56
<i>Autonomía y Democracia en la Universidad Autónoma Venezolana</i>	57
<i>Liderazgo Gerencial ante los Desafíos Postmodernos</i>	59
Corpus Legal de la Investigación	61
<i>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)</i>	61
<i>Ley Orgánica de Educación (2009)</i>	62
<i>Ley de Universidades (1970)</i>	63
III TRAZANDO LA TRIADA PARADIGMÁTICA	66
Tridimensionalismo Paradigmático	66

	<i>Dimensión Ontológica</i>	68
	<i>Dimensión Epistemológica</i>	70
	<i>Dimensión Metodológica</i>	71
	Itinerario Fenomenológico	75
	<i>Etapa Previa</i>	77
	<i>Etapa Descriptiva</i>	77
	<i>Etapa Estructural</i>	77
	Gerentes Universitarios	77
	Técnicas de Recolección de Significaciones	78
	Protocolo de Registro, Categorización y Codificación	79
	Triangulación de las Significaciones Emergidas	81
	Construcción Teórica	82
	Legitimación de Hallazgos	83
IV	DESENTRAÑANDO SIGNIFICACIONES CULTURALES	85
	Comprensión de la Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM	85
	Interpretación de la Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM	154
	<i>Categoría Producciones Culturales</i>	156
	<i>Categoría Ethos Filosófico</i>	161
	<i>Categoría Ontología Cultural</i>	166
	<i>Categoría Gerencia Universitaria</i>	179
V	ESCULPIENDO LA APROXIMACIÓN TEÓRICA	191
	Presentación	191
	Propósitos	193
	Umbral Filosófico	194
	Aproximación Teórica	199
	<i>Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM</i>	199
VI	REFLEXIONANDO SIN CERRAR EL CERCO	231
	REFERENCIAS	238
	ANEXOS	

A	Entrevistas a Informantes Preliminares A, B y C	247
B	Trayectoria Profesional de los Gerentes Universitarios	251

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Identificación, tiempo de servicio docente-gerencial y adscripción funcional de los gerentes universitarios de la FACES-CM	79
2	Matriz de sistematización de la entrevista en profundidad	81
3	Matriz de categorización, subcategorización y codificación	81
4	Matriz de indexación de categorías y subcategorías	82
5	Cosmovisión de las categorías y subcategorías emergentes	82
6	Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes	82
7	Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes GU1	88
8	Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes GU2	94
9	Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes GU3	103
10	Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes GU4	109
11	Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes GU5	117
12	Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU1	125
13	Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU2	125
14	Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU3	126
15	Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU4	127
16	Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU5	128
17	Cosmovisión de las categorías y subcategorías emergidas	128
18	Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergidas	129
19	Eidos de las producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	130

20	Eidos del ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	133
21	Eidos de la ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	138
22	Eidos de la gerencia universitaria desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	146
23	Desafíos gerenciales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	187

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Construcción cultural del investigador como sujeto nativo de la FACES-CM, basado Schein (1988)	11
2	Niveles de análisis de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988)	50
3	Efecto de los estilos gerenciales en la cultura organizacional basado en Chiavenato (2009)	51
4	Relación intensidad de los valores versus intensidad de adhesión a la cultura organizacional basado en Robbins y Judge (2013)	53
5	Relación de la clase de cultura con la funcionalidad en el contexto organizacional basado en Ritter (2008)	53
6	Tipos de cultura organizacional basado en Fuchs y Torres (2012)	55
7	Metodología fenomenológica basada en Husserl (1949), apoyada en la hermenéutica de Heidegger (1953) y Gadamer (1993)	75
8	Triada paradigmática de la investigación	76
9	Categorías emergidas de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	155
10	Categorías y subcategorías emergidas de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	156
11	Producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	157
12	Ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	162
13	Ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	170
14	Gerencia universitaria desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	180
15	Cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM	230

UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORIADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Línea de Investigación: Desarrollo Gerencial y Organizacional

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LOS
GERENTES UNIVERSITARIOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Daniel Verenzuela

Tutora: Nohemy Yépez

Mes y Año: Diciembre 2020

RESUMEN

El propósito de la investigación consistió en generar una aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El objeto de estudio se abordó desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. La ontología se sustentó en la aprehensión dialógica de las vivencias del ser, la epistemología siguió el empirismo vivencial-experiencial y el construccionismo social, la metodología se fundamentó en la fenomenología apoyada en la hermenéutica. Se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios cuyas significaciones se capturaron a través de la técnica de la entrevista en profundidad. La sistematización de la información implicó la cromatización de las unidades temáticas emergentes en cuatro categorías: producciones culturales, ethos filosófico, ontología cultural y gerencia universitaria. Se efectuó la contrastación e interpretación de las significaciones con el estado del arte. La construcción epistémica se basó en el análisis de tres niveles de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988): nivel periférico perceptible, nivel conductual parcialmente aprehensible y nivel subyacente imperceptible, cuya construcción social ha sido dinamizada por el liderazgo de un actor social durante el ejercicio de funciones gerenciales quien introdujo las producciones culturales que forman parte del acervo en la actualidad. Los valores organizacionales son un medio instrumental con el que los miembros articulan sus aprendizajes previos con la doctrina que prevalece en el grupo social. Sin embargo, ante la imposibilidad de relegitimar la democracia institucional, la gerencia universitaria emprende prácticas autoritarias en desmedro de la cultura organizacional, debilitando las convicciones subyacentes de los miembros y produciendo disonancia del ethos filosófico; por lo que el poder debe orientarse hacia el ejercicio de un liderazgo social con enfoque integrador para enfrentar los desafíos emergentes de la realidad.

Descriptores: cultura organizacional, gerencia universitaria

EXORDIO

La cultura es un fenómeno tan antiguo como las civilizaciones del mundo; hábitos, costumbres, creencias, mitos, leyendas, jergas, ideologías, entre muchos otros artefactos de intercambio, han sido creados desde los procesos de interacción de los innumerables grupos sociales de la humanidad, asociados a significaciones peculiares que dan sentido identitario e idiosincrático a las epifanías que subyacen de ellos.

Aunque los estudios culturales han sido foco de interés para las disciplinas antropológicas, sociológicas y, más recientemente, las psicológicas; su incorporación como variable intrínseca de la dinámica organizacional, cobró vigorosidad desde la década de los años setenta cuando la experiencia del hemisferio oriental comenzó a aportar lecciones de innovación empresarial al tradicionalismo occidental que, para entonces, atravesaba una profunda crisis agudizada por la emergencia de la competencia japonesa en el contexto geopolítico y económico.

Las tendencias orientales de gestión empresarial cautivaron la atención de científicos y académicos, quienes seducidos por los fenómenos de multinacionalización cultural, productividad laboral, calidad operacional, mejora continua de los procesos, entre otros, adelantaron los estudios precursores de la corriente denominada cultura corporativa, vista como una estrategia del *management* gerencial. No obstante, a partir de ellas surgieron otras dimensiones de análisis interesadas en superar la visión utilitarista del concepto, favoreciendo una perspectiva construccionista que defiende el carácter social de la cultura, hilvanado del proceso por medio del cual los individuos interactuamos con símbolos para dar sentido a nuestra propia existencia, creando la identidad que nos define, generando las creencias que compartimos y del que subyacen las expectativas sobre nosotros, sobre los demás y del todo social organizado; es decir, de la cultura organizacional.

En la cultura organizacional se reconoce el rol estelar que desempeñan sus miembros en la generación, transmisión y la transformación de las significaciones simbólicas y metafóricas compartidas entre ellos, que definen su idiosincrasia y generar identidad. De allí, que esta investigación surgió como un estudio de rigor científico, orientado a esculcar las significaciones visibles y perceptibles, ocultas y profundas que los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-CM), atribuyen a la cultura de la organización a la que pertenecen; develando sus interpretaciones a través del intercambio dialéctico para comprender su mundo y la realidad en la que se desenvuelven.

Para ello, seguí los preceptos inscritos en la matriz epistémica esculpida, a fin de dar cumplimiento al propósito teleológico del estudio; organizando el cuerpo de ideas sustanciales que dan cuenta de las diferentes etapas que marcaron el cognitivo de la presente tesis doctoral, expuesto a continuación de acuerdo al siguiente esquema:

La primera sección se titula CULTURIZANDO I “DEVELANDO REALIDADES”, en ella se presenta la contextualización del objeto de estudio, exponiendo algunas reflexiones teóricas que afianzan la orientación argumentativa sostenida, así como las posiciones de actores sociales que contribuyeron a esclarecer aspectos inherentes a la cultura actual imperante en el entorno de la FACES-CM. Habido de suficientes elementos de convicción, se formulan las interrogantes, declaro los propósitos y la relevancia de la investigación.

La segunda sección se denomina CULTURIZANDO II “NAVEGANDO CAUDALES RECORRIDOS”, compila el estado del arte del fenómeno objeto de estudio, incluye los aportes científicos realizados por investigadores extranjeros y venezolanos, el referencial teórico producto de la minuciosa revisión del estado del arte y de los instrumentos de la doctrina legal vigente en Venezuela, relacionada con la autonomía universitaria, los fines misionales de la universidad autónoma y la

protección estatal de la cultura, la pluriculturalidad y demás prácticas autóctonas desarrolladas en las instituciones de educación universitaria.

La tercera sección se titula CULTURIZANDO III “TRAZANDO LA TRIADA PARADIGMÁTICA”, en su contenido se define tanto el paradigma como el enfoque científico con que se abordó la realidad objeto de estudio; se esculpe la matriz epistémica conformada por las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica. Asimismo, se establece la representación muestral de los sujetos de estudio, la técnica de recolección de significaciones, el protocolo de registro, categorización y codificación, la técnica de contrastación de la información, las bases de la construcción teórica y los criterios de legitimación de hallazgos.

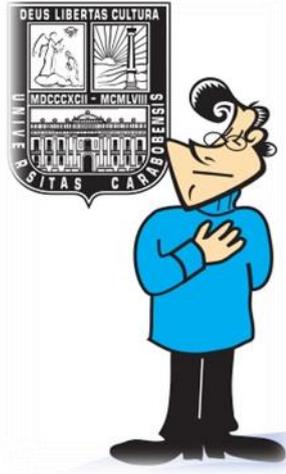
La cuarta sección se denomina CULTURIZANDO IV “DESENTRAÑANDO SIGNIFICACIONES CULTURALES”, en ella se presentan los hallazgos empíricos a partir de la comprensión e interpretación del objeto de estudio desde los constructos emergentes con atributos categoriales y subcategoriales, exponiendo la pluralidad dialéctica, organizando las ideas cognitivas subyacentes y contrastando las significaciones de los gerentes universitarios con las referencias del estado del arte indicado en la segunda sección.

La quinta sección se titula CULTURIZANDO V “ESCULPIENDO LA APROXIMACIÓN TEÓRICA”, inscribe en su contenido la contribución teórica emergida de la investigación, presentada en sus dos ejes fundamentales: (a) cultura organizacional y (b) gerencia universitaria. En razón de los argumentos que la sostienen, en sintonía con los hallazgos empíricos y articulados con el andamiaje epistémico del estudio, se declara el umbral filosófico de la aproximación teórica.

Finalmente, en la sexta sección denominada CULTURIZANDO VI “REFLEXIONANDO SIN CERRAR EL CERCO”, expongo mis impresiones inacabadas en torno a la realidad objeto de estudio, invocando mi trayectoria como actor social nativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

CULTURIZANDO I

DEVELANDO REALIDADES



Venezuela

“Con tus paisajes en mis sueños me iré por esos mundos de Dios y tus recuerdos al atardecer me harán más corto el camino... Y si un día tengo que naufragar y el tifón rompe mis velas, enterrar mi cuerpo cerca del mar en Venezuela”

Autores: Pablo Herrero Ibarz y José Luis Armenteros

Aproximación al Objeto de Estudio

La cultura ha sido abordada desde diversas perspectivas antropológicas; con la división de los campos del conocimiento científico, Zapata y Rodríguez (2017) señalan que desde las teorías funcionalistas de Thurnwald y Malinowski (1884-1942) y las estructuralistas de Mauss (1872-1950), Sapir (1884-1939) y Radcliffe-Brown (1881-1955), emergieron los enfoques de la escuela cognitiva, la ambientalista, la estructuro-funcionalista y la estructuro-mutualista.

De esta interdisciplinariedad, subyacen dos visiones que han permitido el análisis y la comprensión de la cultura. La primera, la considera parte del sistema socio-estructural, entendiéndola como un proceso isomorfo de predominio social que busca ser coherente y armónico dentro de la

sociedad; la segunda declara la cultura un sistema interdependiente de formación ideacional y subconsciente que conecta a los seres sociales con el medio en que se desenvuelven.

Empero, ambas orientaciones coinciden en que los grupos construyen, deconstruyen y reconstruyen relaciones sociales bajo patrones que rigen la inagotable interacción entre los artilugios, los comportamientos, las creencias, los valores y el entorno como un todo indisociable del que, a su vez, se adviene una impronta fundada en la historia, las creencias, los símbolos y las prácticas, de acuerdo con Paramo (2018). De esta dinámica, se hilvanan significaciones que le permiten al grupo social vivir, sentir y comprender los eventos, las acciones y las manifestaciones con las que se transmiten, según Flores (2015), costumbres y reglas de coexistencia como base de la convivencia con la que los involucrados se relacionan, se reacomodan y mantienen.

Pero no es sino hasta la década de los setenta del siglo XX que el amplio bagaje de estudios culturales cobra preminencia en el entorno organizacional, pues la estruendosa crisis económica de Estados Unidos y la irrupción de Japón con empresas fulgurantes de enfoque competitivo orientado a la productividad y la eficacia, comenzó a demostrar que los factores estructurales, tecnológicos y económicos no eran los únicos aspectos determinantes de la excelencia, en palabras de Reyes y Moros (2019); por tanto el peligro amarillo no provenía tanto de mejoras operacionales, sino de situaciones culturales que hacían posible algunas conductas específicas en el individuo.

Ante el auge de la experiencia oriental, la pléyade científica, académica y gerencial se dedicó a estudiar los problemas de la multinacionalización de actividades industriales de cara a la confrontación de las diferentes culturas mundiales, surgiendo así la corriente del *management* intercultural inspirada en los postulados estructuro-funcionalistas que consideran la cultura como un mecanismo adaptativo-regulador, apuntan Zapata y Rodríguez (ob. cit.), en el que las organizaciones viven en tanto

se adaptan al entorno mediante un proceso interactivo que la crea, la refuerza y la transmite.

La aparición de tecnologías de gestión como calidad total, mejoramiento continuo, kaizen, teoría Z, *empowerment*, *coaching*, entre otras de origen oriental y occidental, se reencontraron con el individuo, ilustrando la dinámica de las organizaciones con énfasis en la participación del hombre en el proscenio global marcado por la fuerte competencia y mercados complejos. Desde entonces, la cultura se ha convertido en una de las variables más polisémicas y controversiales de la esfera organizacional, vista como un entramado multifactorial de construccionismo social basado en el simbolismo, metáforas comunes, valores y lógicas subyacentes, asociada a la lealtad, al compromiso, a la identidad y a la cohesión.

Más recientemente, los trastornos sociopolíticos y geoeconómicos, la innovación tecnológica, el cambio climático y los intensos procesos migratorios han impuesto a las organizaciones la necesidad de repensar su pertinencia, a través de la intervención de su praxis para generar estrategias innovadoras con las que puedan enfrentar las circunstancias dominadas por la incertidumbre y la inestabilidad, como desafío inexorable para su perdurabilidad.

A propósito de reinenciones, la universidad autónoma es una evidencia fehaciente de metamorfosis e inmortalidad organizacional que devela nueve siglos de trayectoria sociocultural, desde las hazañas de la *universitas* medieval emancipada del dominio feudo-clerical, la rebelión de la notable universidad colonial contra el poderío de las élites económicas, hasta la contemporánea universidad autónoma nacida del movimiento reformista de Córdoba.

Esta última desató un efecto dominó durante el siglo XX en América Latina, países como Perú, México y Venezuela reprodujeron el modelo universitario emergente deslastrado de la tutela estatal, facultado para darse sus formas de organización basados en la libertad de cátedra, la meritocracia del claustro y la democratización del ingreso estudiantil.

Desde entonces, la universidad autónoma ha sido una organización comprometida con el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre y con el desarrollo de las naciones a través de la generación, transmisión y difusión de conocimientos para esclarecer los problemas sociales.

Contextualización del Objeto de Estudio

En Venezuela, la autonomía es el bastión de la cultura organizacional de la universidad; sus significaciones aluden la reivindicación de la institucionalidad luego de superar persecuciones, allanamientos, expropiaciones, restricciones financieras, detenciones judiciales, intervención estatal y clausuras, como lo expresa Carvajal (2011). La facultad de darse su propio sistema de organización se ha conjugado con los intereses académicos, científicos, filosóficos, tecnológicos, espirituales y políticos, desprendiéndose el inteligible andamiaje cultural compuesto por la ideologización doctrinaria, la partidización y las diversas formas de asociación-afiliación de los estamentos que comparten creencias intersubjetivas similares.

De esta dinámica natural e innata, se acumula un amplio cúmulo de experiencias, historias, personajes emblemáticos, ceremonias y otras manifestaciones culturales que se entrelazan y se oponen entre sí, de acuerdo con Aktouf (2002) “una cultura no significa necesariamente unidad u homogeneidad o monolitismo” (p. 71) dado que las castas claustrales que coexisten en la universidad, normalmente, se adhieren a los preceptos políticos que mejor respondan a sus concepciones, según Carvajal (ob. cit.)

Sostiene el autor que, aunque los miembros de la organización universitaria se “engloban y se excluyen, se imbrican y se distinguen a partir de los criterios ideológicos... no deja de ser por ello una cultura.” (p. 71) Empero, la interacción social articulada con las posiciones políticas se convierte en una variable dinamizadora de la cultura por su capacidad

jaculatoria por medio de la cual se instrumentan acciones que permean los procesos, las relaciones y la realidad de la universidad autónoma.

El conspicuo cultural se ha enriquecido notablemente por el papel desempeñado por los líderes políticos como actores protagónicos de la gestión universitaria, pero al mismo tiempo, como creadores y transmisores de cultura organizacional. Su capacidad de influencia en la ontogenética social, ha sido crucial para la construcción de patrones ideacionales y pragmáticos que habitan en el yo profundo de los miembros de la comunidad, al punto de serle atribuidos cualidades parentales en la confección de sentidos identitarios e idiosincráticos.

Para Villamañan (2016), estas representaciones sociales expresan un vínculo contexto-consciencia y el principio de la unidad afectivo-cognitivo-volitivo, dado que la representación supone un líder que actúa para atraer la voluntad del individuo a través de la socialización, de la acción material y de la reflexión mediata con la que explica la realidad para conquistar el pensamiento de cara al futuro. Así, desde una interpretación metafórica de la política universitaria, se descriptan dos aspectos que el autor define como constitutivos de la cultura organizacional: (a) se trata de un proceso socio-simbólico que versa sobre las formas de conocimiento social, faz figurativa y faz simbólica que incluye imágenes y signos lingüísticos y (b) un proceso psicosocial relacionado con las posiciones que cada actor universitario ocupa en el contexto institucional, lo cual se liga tanto a la naturaleza de las relaciones sociales como a un componente individual del que se desprenden las aspiraciones personales atinentes a escalar posiciones dentro de la estructura organizacional.

Por otra parte, desde las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria, también se construye cultura. Según González, Ochoa y Celaya (2015), “ahí se concentran los esfuerzos de una organización comprometida con la generación de valor a la comunidad en donde se encuentra inmersa y a la que se debe.” (p. 27) De la interacción docente-estudiante, en ejercicio de la función formadora, se desprende una compleja interacción bidimensional que se articula con componentes

culturales tanto simbólicos como metafóricos, que se validan en los espacios de desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la dialogicidad y contrastación para, posteriormente, legitimarlos a través de la confección de estructuras cognitivas con las que se enfrentan los problemas de integración externa.

El sentido metafórico de la constitución cultural desde la docencia universitaria puede ser comprendido rescatando la idea de Morgan (1990), sobre las reproducciones sociales de aquello que se quiere organizar recurriendo a imágenes relacionales que moldean modos de pensar en torno a situaciones particulares, a través de la teorización y comprensión del todo cognitivo-contextual mediante iconografías que permiten comprender la naturaleza de lo desconocido.

Al mismo tiempo se interpone un sentido simbólico que invoca prácticas culturales verbales y no verbales en medio del inagotable juego social en el que los individuos aprehenden conductas cuyo significado no es más que su reacción ante la acción. De allí que los procesos de enseñanza y aprendizaje realzan la importancia de la interpretación que los aprendices hacen sobre las situaciones cognitivas que emergen de la dinámica interactiva docente-estudiante y estudiante-estudiante, pues de esa forma cada actor se encuentra consigo mismo para crear significados con los que pueda comprender la realidad y, al mismo tiempo, comprender a la otredad.

Siguiendo el orden de ideas, desde la función de investigación se pone de manifiesto una simbiótica relación entre los investigadores y las diferentes instancias intra y extra organizacionales de auspicio a la labor investigativa para aproximarse a los fenómenos que emergen de la realidad, generando explicaciones e interpretaciones proclives a comprenderlos y resolverlos. La investigación no sólo responde a su deber fundacional de contribuir a esclarecer los asuntos de interés colectivo, sino que constituye una dimensión del *branding* institucional desde donde es posible crear una vitrina para mostrar a los grupos de interés el *know how* del conocimiento científico que se esculpe en los

trabajos de ascenso en el escalafón universitario, en las investigaciones científicas conducentes a grados académicos, en obras periódicas indizadas, en obras compiladas, entre otros.

Dicha vitrina no es más que una plataforma simbólica, pues las obras de divulgación científica significan en sí mismas una expresión material de la cultura organizacional, del mismo modo que los eventos científico-académicos como simposios, congresos, seminarios y demás actividades conexas, son creaciones del simbolismo cultural que exacerbaban la significatividad de quehacer científico, fungiendo como espacios para el afianzamiento de las relaciones sociales.

En tanto que la función de extensión universitaria cobra una vigorosa importancia desde la perspectiva cultural, pues su práctica estrecha la vinculación universidad-estado-sociedad como un eje transversal de integración externa que, siguiendo a Escobedo y Astudillo (2016), “implica el trabajo conjunto con actores sociales [que] pretende poner en valor los saberes, las experiencias para identificar problemáticas... [y] líneas de acción a partir de las potencialidades de las personas involucradas” (p. 3) Estas relaciones gestan espacios de aprendizaje colectivo con los que la universidad amplía su radio de acción mediante la articulación de esfuerzos dirigidos a potenciar el desarrollo endógeno; también funge como aparador desde el que se exhibe la epifanía cultural como acontecimiento genuino de socialización, como estrategia de gestión de marca, o ambos.

Esta pincelada permite vislumbrar que, en la cultura organizacional de la universidad autónoma venezolana, habita un conjunto inacabado de significaciones metafóricas y simbólicas que dan cuenta de su naturaleza. De allí que mi interés investigativo se interesó en trascender la periferia para surcar las profundidades de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita (FACES-CM), una de las siete facultades de la Universidad de Carabobo (UC), reconocida como una universidad nacional de carácter autónomo.

Desde mi ingreso a la FACES-CM como estudiante de Contaduría Pública, me acompañó un inagotable vivencialismo con el que pude aproximarme a las representaciones culturales prevalentes en la institución, con el fin de contextualizarme en el nuevo espacio y comprender qué era lo que la institución esperaba de mí y qué quería declarar la FACES-CM con determinados elementos culturales. Para arribar a una argumentación fundada, recurrí a los tres niveles del análisis cultural expuesto por Schein (1988), inscribiendo mi experiencialismo en su proposición teórica al respecto para facilitar la comprensión de mi soliloquio (Ver Figura 1):



Figura 1. Construcción cultural del investigador como sujeto nativo de la FACES-CM, basado Schein (1988). Adaptado por el investigador (2020).

El primer contacto lo establecí con los artilugios materiales e inmateriales a los que Schein (ob. cit.) denomina producciones, cuya significación simbólica representaban una lectura de la trascendencia sociohistórica de la universidad, por lo que el presente cultural evocaba los preceptos ancestrales para dar cuenta del vasto acervo en el que descansaba el ethos moderno. El escudo de la UC ensalza momentos

históricos de la vida nacional e institucional, aludiendo la independencia de Venezuela y a su primogénita edificación bajo el nombre de Universidad de Valencia, respectivamente; en tanto que el emblema de la Facultad honra las primeras cinco escuelas que nacieron de su seno.

Otros símbolos como la bandera, la campana, el himno, los colores oro, verde y púrpura, aulas de clases, auditorios, áreas comunes e incluso las unidades de locomoción colectiva, tienen un significado de esplendidez solemne apreciado por la comunidad universitaria. El lema es una declaración filosófica de lo que la facultad espera de su gente, la ceremonia de reafirmación universitaria Talento Estudiantil era un espacio en el que se galardonaba el desempeño académico destacado y actividades extrauniversitarias adheridas a los valores nucleares de la institución, la marcha triunfal para despedir la estancia académica de los nuevos profesionales, es un ritual en el que se exacerban sentimientos y emociones que enaltecen el valor de la academia en su sentido social, en tanto que las caricaturas que emulaban al Decano y a los estudiantes expresaban el ambiente de confraternidad imperante en las relaciones sociales.

Luego, los valores contemplados en el segundo nivel de la propuesta de Schein (ob. cit.), representan preceptos dogmáticos coherentes con el ejercicio de una ciudadanía universitaria responsable y cónsono con los convencionalismos morales que había aprehendido en las etapas previas de mi existencia. Auspiciado por el discurso de los gerentes universitarios, la interacción con los artefactos materiales e inmateriales y las premisas rectoras de mi proyecto de vida, no tardé en mesurar la viabilidad fáctica de inscribir en mis creencias la estructura de valores que regían la idiosincrasia de la FACES-CM.

Así, autoconstruí un patrón conductual consciente articulado con la cultura organizacional, cuestión que en palabras de Schein (ob. cit.) se denominan presunciones subyacentes, pues la confrontación de los valores con la realidad me permitió comprender que el propósito cultural era formar ciudadanos éticos, competitivos, sensibles y responsables para

la sociedad postmoderna. Todo ello generó una introspección continua que ejerció gran influencia en la confección de mi derrotero profesional, teniendo como objetivo mediato asumir nuevos roles dentro de la institución.

Así, en el año 2011 me convertí en profesor de la FACES-CM, posición desde la que pude apreciar que se transitaban tiempos de reflexión académica, pues la irrupción de las Normas Internacionales de Contabilidad sugería la modificación del lenguaje contable y, con ello, una pertinente adecuación de los programas de estudio. Empero, encontré colegas de larga trayectoria organizacional negados a admitir la pertinencia de los cambios; la desarticulación de las unidades académicas y la preminencia de los clanes profesoraes fueron un factor retardante que entorpecían los intentos de reestructuración que urgían.

En la cultura de la docencia, predominaba una suerte de credo basado en el escalafón y en la antigüedad como atributos que adjudicaban un estilo de liderazgo autoproclamado, anclado a esquemas tradicionalistas de impartición de clases apegados a reproducciones heredadas de la jerga catedrática, aunque estuviesen al margen de todo orden pragmático. Algunos colegas más jóvenes con inmersión profesional en organizaciones tanto públicas como privadas, aupábamos sigilosos los cambios perentorios, pero resultaba difícil acometerlos porque significaba enfrentarse a la rigidez de una estructura que reprobaba acciones antagónicas a las directrices convencionales.

Sin desmedro de lo anterior, la práctica de la docencia estaba dominada por un profundo anclaje ético que exaltaba el significado eidético de la academia. Las controversias sobre la pertinencia de los contenidos curriculares no desorientaban los fines de la función docente; por el contrario, primaba un sentido idiosincrático alineado con una filosofía instruccional ética, comprometida tanto con la comunidad estudiantil como con la institución.

Desde la perspectiva de investigación universitaria, haber ejercido funciones como coordinador ejecutivo de un grupo de investigación y

partícipe de diversos eventos científicos, pude apreciar que los docentes-investigadores se esfuerzan por vencer las vicisitudes que amenazaban la continuidad de la producción intelectual; con grandes esfuerzos la comunidad científica sobrepasaba las restricciones financieras, técnicas, materiales y humanas para generar conocimientos. Ante la imposibilidad presupuestaria para auspiciar actividades de investigación, el grupo resolvió recurrir a la autogestión de recursos para financiar las producciones científicas y los espacios para su divulgación, en versiones más diminutas respecto a las que estábamos habituados, con el propósito de cumplir con el rol que el país y la institución nos había encomendado.

Por otra parte, en lo relativo a la gerencia universitaria, como coordinador de horarios de la dirección de asuntos estudiantiles de la FACES-CM, corroboré que el desempeño de la gestión se desarrolla a la luz de una cultura política maltratada por los trastornos que ha ocasionado un gobierno universitario con doce años en el poder, ocho de los cuales les ha restado legitimidad dada la ausencia de elecciones populares propias de las sociedades democráticas. Indica Ramírez (2020) que “desde el 2009 a julio de 2019, por dictamen en más de 60 sentencias de la Sala Electoral, se impugna toda elección universitaria que se haya organizado o realizado desacatando el artículo 34 de la Ley Orgánica de Educación” (p. 59), en franco detrimento de la autonomía universitaria y, por ende, de su cultura organizacional.

Cohabitamos pues, con una gestión universitaria que en los últimos años ha tenido que gobernar en medio de un contexto bidireccional; por un lado, maniobrando las embestidas del modelo de gobierno venezolano y, por otro, sorteando tanto el descontento como la reprobación de una porción importante de su comunidad. Frente a ello, en entrevista transmitida por un canal televisivo nacional, García-Arocha (2019) declaró que:

jamás nos hemos opuesto a hacer las elecciones... no solamente de autoridades y de decanos, sino también... en los Consejos Universitarios... pero siempre enmarcadas en lo que está aprobado por la Constitución y la Ley de Universidades vigente y eso fue lo que fuimos nosotros a ratificar a la Sala Constitucional.

Dentro de la litigada realidad, a la subjetiva impopularidad de la gerencia universitaria debemos adicionar un flagelo que ha trastocado la institucionalidad de la FACES-CM: el rumbo que han tomado las políticas gubernamentales de la última década. Por caso, la comunidad cuestiona el excesivo burocratismo, así como la concesión de primas salariales a un sector de claustro por montos que superan con creces las previsiones del tabulador estatuido.

Algunos actores universitarios enfatizan aspectos relacionados con la situación antes descrita, como lo expresó Orta (2020) “en la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción”; en tanto que Alastre (2020) enunció que “nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte”

Más allá de este panorama, la situación socioeconómica actual del país ha surtido efectos catastróficos en la FACES-CM, la escasez de recursos financieros se traduce en una planta física deteriorada, un funcionamiento deficiente y una aguda precariedad salarial. Ante esta situación, la gestión universitaria contabiliza la indetenible deserción de profesores, estudiantes, empleados y personal de nómina diaria que abandonaron la institución en búsqueda de mejores oportunidades fuera del país.

No se trata de un problema político, indicó Divo (2018) rectora de la UC a un diario de circulación local del estado Carabobo “es un problema de país, estamos perdiendo los mejores profesionales, nuestros talentos.” (p. 1) Más adelante, ese mismo año, Divo (2018) declaró en una entrevista televisada por un canal nacional que la difícil crisis ha convertido a la universidad en una institución “empobrecida, desolada, quebrantada... la universidad venezolana está en un momento difícil con la diáspora... La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales... la que reunía el mayor número de estudiantes... cerca de 18.000... tenemos un número inferior a los 6.000.”

El quebranto de la cultura organizacional de la FACES-CM es un reflejo de las contradicciones que se entretajan en el escenario actual. En palabras de Ramírez (ob. cit.), “el saldo después de 20 años de imposición del socialismo del siglo XXI es un sistema educativo... de baja calidad, con fuga de profesores, investigadores y estudiantes que buscan mejores condiciones de vida en la región y con una percepción socialmente negativa de la pertinencia social de la educación en el país.” (p. 55)

La lectura de estas aseveraciones trasciende el análisis cuantitativo de las cifras para aproximarnos a una interpretación de las implicancias que en términos sociales se dejan entrever, dentro de las cuales se destaca la reducción del alcance formativo de la universidad, de acuerdo con Ugalde (2020), la fragmentación de los grupos sociales que han hecho vida en su interior, con lo que es posible sospechar la pérdida de expresiones y prácticas culturales que otrora daban cuenta de la magnificencia del acervo de una universidad de tradición centenaria.

En sintonía con lo anterior, la informante preliminar A (Ver Anexo A) con una trayectoria universitaria de diecinueve años, de los cuales dieciséis se corresponden con el ejercicio de funciones gerenciales, expresó que en la actualidad:

La decepción, nostalgia y resistencia son las emociones que protagonizan el devenir. Sin embargo, no veo resignación y eso es un punto a favor. Un importante contingente de gente capacitada, formada y competitiva decidieron irse del país, pero hay un número importante de generación intermedia con valores bien arraigados que nos hacen titubear a la hora de partir. Este importante grupo de la comunidad universitaria está lista para reconstruir la FACES-CM y la UC que queremos. Puedo afirmar que alrededor del 30% de aspirantes potenciales a las aulas universitarias, deciden irse antes de intentarlo; sin embargo, un grupo minoritario puede marcar la diferencia. No puedo afirmar que hoy mi facultad es la más competitiva del país... La autonomía se encuentra secuestrada, pero la dignidad no se negocia... Creo que la cultura organizacional puede verse fragmentada sobre todo si fue consistente, sólida, pero cuando no olvidas tus raíces es coherente mantenerla como referencia de la identidad. Luchamos por mantener una cultura positiva, cohesionada, ilusionada, aprovechando sus sueños para levantarse aun cuando la veo noqueada. (L6-29)

Esta declaración reafirma las argumentaciones expuestas anteriormente en torno a los devastadores efectos que las circunstancias dominantes en la realidad nacional le han propinado a la FACES-CM; las turbaciones han provocado la manifestación de emociones negativas en la informante preliminar A que, afortunadamente, no logran desvirtuar la orientación de sus propósitos como actor social de la institución. Sus referencias sobre la diáspora esbozan un panorama de desintegración social; sin embargo, expresa que el arraigo identitario anclado al andamiaje cultural de la FACES-CM se superpone a las contradicciones imperantes, potenciando las capacidades de la inteligencia emocional del individuo que ha decidido quedarse en la organización para enfrentar con gallardía las vicisitudes.

Por otra parte, es importante continuar enfatizando el mancillamiento de la autonomía como el acontecimiento más funesto de la institucionalidad universitaria, pues muchos de los trances de adaptación interna e integración externa obedecen al impedimento estatal que ha puesto en prolongada intermitencia el legítimo derecho de la comunidad para darse sus propias condiciones de organización en concordancia con los preceptos democráticos; todo lo cual apunta al detrimento de su cultura organizacional debido a que por más que la FACES-CM se suponga constituida “por sólidas y estables reglas, estatutos... tradiciones, no es ahí donde se encuentra la universidad. Esta está ubicada en ese otro lugar intangible, transitorio, expuesto y arriesgado, que se desplaza constantemente y que solamente existe posibilitado por la autonomía” (p. 66), expone Pey (2016).

Dicho lugar no es más que su propio mundo real que, a la vez, es íntimo y extraño, creador de identidad, significativo e irreductible pero frágil y que, en su sentido holístico, se encarna en la cultura organizacional. Al respecto, la informante preliminar B (Ver Anexo A), con nueve años de carrera universitaria incluyendo un año y medio en funciones gerenciales, señaló que:

La cultura está representada por un conjunto de símbolos, signos y prácticas que, de manera recurrente, se repiten y que vamos internalizándolas y las sentimos como propias. En mi caso particular, hay un arraigo a una estructura física que es muy cercana y que nos hace sentir que estamos como en casa... Por ejemplo, yo veo los colores de la bandera en cualquier lugar y siento que estoy en cualquier ambiente de la universidad, escuchar el himno... tienen algo del sentimiento que yo reconozco por mi Alma Mater... esos signos, símbolos y prácticas me hacen a mí como docente comprometerme en que no solamente debo acompañar a mis estudiantes en el aprovechamiento de los conocimientos... sino también demostrarles que el amor y la sensibilidad hacia nuestra Alma Mater también es importante [porque en ello se] resume los valores y las prácticas que van incorporando a su propia vida moldeando lo que ellos reconocen en sus profesores... yo soy Universidad de Carabobo, mi sangre es de la Universidad de Carabobo y donde quiera que esté... siempre va a estar presente el hecho de que soy una egresada de la Universidad de Carabobo. (L6-43)

La eidésis de la informante preliminar B la aproxima a un mundo sensitivo autoconstruido mediado por la significación consciente y razonable que ha hilvanado sobre el robusto simbolismo que predomina en la cultura organizacional de la institución, derivado del proceso intersubjetivo con el que se establecen relaciones interpretativas que evocan sentimientos afectivos que inspiran la transmisión de tales significados como acción espontánea de un ser social que interactúa en un grupo social.

Como señala López (2016), la comunicación de los significados simbólicos de la cultura “estrecha los lazos entre los individuos y genera y regenera continuamente la identidad común” (p. 24) Cuando un actor social recurre a su propio testimonio experiencial para transmitir valores culturales, no sólo se hace más potente el proceso, sino que también en la recreación de los significados, el actor transmisor se convierte en “modelo a seguir, en símbolos vivientes” (p. 26) junto al resto de los personajes icónicos de la historiografía social.

El arquetipo cultural de la informante preliminar B deja entrever la conjunción de jergas, signos lingüísticos y atributos artísticos inscritos en elementos materiales e inmateriales que han guiado su desempeño

institucional poniendo en valor un patrón conductual coherente con la filosofía de la FACES-CM.

Por su parte, el informante preliminar C (Ver Anexo A) con diez años de carrera profesoral en la FACES-CM, cinco de los cuales ha ejercido funciones de gestión universitaria, brindó la siguiente declaración:

Los significados que le atribuyo a la cultura organizacional de la Universidad, en cuanto a su desarrollo y construcción social, es que está fundamentada en unos valores que están determinados como sustento de la cultura...nosotros como profesores también nos manejamos dentro de ese mismo esquema de los valores institucionales, pero creo el asunto va un poco más allá. El asunto va desde lo desvirtuado que están esas situaciones de los valores en el individuo en estos tiempos crisis, en estos tiempos donde hemos dado un salto atrás en esto del crecimiento social; cada quien está por lo suyo, cada quien está intentando desarrollarse, pero la perspectiva de equipo queda a veces relegada por los intereses personales, esa es mi percepción. Apuesto a que exista un menor mañana y que estas situaciones de valores vuelvan a resignificarse en el individuo venezolano... pero fíjate esto que me llama mucho la atención, justicia, libertad y respeto ¿Realmente esto se está dando en la Universidad? Me pregunto para no responderme porque voy a caer en una realidad que me va a sorprender... Sería interesante fomentar todos estos valores, hay que buscar las estrategias para hacerlo. (L6-39)

La concepción del informante preliminar C se aproxima a los postulados de la cultura organizacional enunciados por Muller, Del Nogal y Romero (2012), desde un análisis ideacional basado en valores, principios y convicciones aprendidas que orientan su conducta como actor social inmerso en la dinámica institucional de la FACES-CM. Para los autores, “estas ideas encuentran su expresión material en el comportamiento gerencial, en los procedimientos administrativos, los símbolos... y otras expresiones que le dan sentido de identidad propia a la organización” (p. 18)

En este sentido, sus apreciaciones apuntan que la doctrina filosófica de la FACES-CM se erige como un factor medular de la estructura cultural de la institución, con un contenido de alta vigorosidad moral que ha permitido construir relaciones sociales armónicas, lo cual coincide con lo expuesto por Ethel, García y Parra (2017) sobre la

necesidad de los valores para hacer posible la coexistencia en una sociedad “plural y democrática [que busca inagotablemente] libertad, igualdad, solidaridad, responsabilidad, respeto y disponibilidad al diálogo.” (p. 121)

No obstante, destaca un nudo crítico hilvanado en el contexto institucional, conectado con la exposición sostenida anteriormente: la emergencia de prácticas conductuales desarticuladas con la filosofía del ethos institucional, dominadas por la superposición de intereses unipersonales sobre las metas colectivas que empañan el imperio de la justicia y el respeto; todo lo cual desvirtúa el esquema sociocultural en flagrante detrimento de la convivencia social y, por ende, de las significaciones valorativas de la cultura organizacional.

Ahora bien, la presente investigación se fundamentó en la trama situacional antes pronunciada, surgiendo un cúmulo de inquietudes en torno al fenómeno de la cultura organizacional de la FACES-CM más allá de las enunciaciones conceptuales que dan cuenta de la razón de ser de la institución, rescatando la significatividad que los gerentes universitarios le atribuyen en función de su trayectoria, vivencias, experiencias y expectativas construidas en un entorno social complejamente dinámico; en razón de lo cual germinaron las siguientes intencionalidades:

¿Cuáles serán las significaciones que los gerentes universitarios de la FACES-CM atribuyen a la cultura organizacional desde sus experiencias vivenciales?

¿Cuáles constructos emergerán de la comprensión de las significaciones de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM?

¿Cuál será la interpretación de las significaciones de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM con fundamento en el estado del arte y el referencial teórico?

¿Cuáles serán los componentes epistemológicos de la aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM?

Estas interrogantes permitieron establecer los propósitos de la investigación, instituyéndose como el marco de referencia para el abordaje de la realidad objeto de estudio siguiendo la ruta del itinerario fenomenológico declarado en la tercera sección.

Propósitos de la Investigación

Develar las significaciones que los gerentes universitarios de la FACES-CM atribuyen a la cultura organizacional desde sus experiencias vivenciales.

Comprender los constructos emergidos de las significaciones de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

Interpretar las significaciones de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM con fundamento en el estado del arte y el referencial teórico.

Generar una aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

Relevancia de la Investigación

Los seres sociales somos sujetos vivos que interactuamos en el medio para transformarlo y auto transformarnos, lo que implica una metamorfosis biológica, social y espiritual; nuestra naturaleza consciente es inherente a la existencia humana y, a su vez, está condicionada por las circunstancias históricas, políticas, culturales, económicas, entre otras.

De allí que la emergencia de la perspectiva sociocultural auspiciada por la antropología, establece una disciplina científica basada en la comprensión del comportamiento humano a partir de su saber, hacer, ser

y convivir, los cuales sustentan los conocimientos, habilidades, valores y valoraciones inconmensurables por medio de los cuales trascendemos a estadios superiores en los que se configura el ethos con el que construimos el mundo que nos rodea, dándole una significancia mediada por relaciones sociales interactivas; es decir, por medio de los cuales construimos cultura.

Sobre esta cavilación se fundaron los propósitos de la presente investigación, anclando su interés al estudio fenomenológico de la cultura organizacional de la FACES-CM desde las perspectivas intersubjetivas de los gerentes universitarios de una institución de trayectoria secular con un acervo conspicuo en el que se imbrican significados simbólicos y metafóricos que dan cuenta de la identidad e idiosincrasia con el que sus actores sociales se han organizado, relacionado y reacomodado.

Empero, en la actualidad la FACES-CM transita una atribulada época en la que se hace pertinente la reflexión institucional, repensándose en sí misma para enfrentar los desafíos que se hilvanan en una realidad que le es íntima pero incontrolable. Desde esta declaración, anhelo que la aproximación teórica generada contribuya en gran medida a ampliar las perspectivas de los debates que hoy día urgen propiciar en los espacios de la academia, invocando el concurso de todos los miembros de su comunidad para trascender de la criticidad a la búsqueda de oportunidades de mejora, de la confrontación a la dialogicidad, de la hegemonía gerencial a la restauración de la democracia universitaria y de la deserción a la potenciación de la docencia, la investigación y la extensión.

Asimismo, espero que la contribución cognitiva de esta producción inspire a las seis facultades parentales de la Universidad de Carabobo, así como a las restantes cuatro universidades autónomas de Venezuela, a recuperar las tradiciones culturales que han perecido tras la debacle nacional, para reencontrarnos con la institucionalidad que otrora forjó las cientos de miles de generaciones que hoy por hoy se encuentran

esparcidas en todo el mundo; para reconciliarnos en defensa de la autonomía universitaria y la reconstrucción del país.

Por otra parte, las diversas acepciones de la cultura organizacional continúan siendo objeto de una inacabada construcción teórica que no logra el consenso de la pléyade científica, académica y empresarial. No obstante, la antología literaria que da cuenta del estado del arte permitió orientar el curso de acciones que seguí durante el proceso hermenéutico con el fin de robustecer las aportaciones teóricas que en la actualidad explican el acontecer cultural en las organizaciones del siglo XXI.

En este sentido, el valor epistemológico de esta investigación representa una contribución inédita dada la orientación metodológica que se esculpió para arribar a la comprensión de la situación estudiada, para explicarla e interpretarla de forma contextual y con rigor científico, haciendo audibles las voces de actores sociales de la esfera universitaria, recurriendo a la dialéctica para construir un conocimiento peculiarmente asociado al tradicionalismo cultural de una organización de carácter social.

Convencido de la indetenible influencia de los eventos postmodernos sobre la dinámica organizacional, no dudo que la comunidad académico-científica se continuará interesando por la fenomenología cultural, por lo que este estudio podría incentivar el abordaje no sólo de nuevas perspectivas en tiempos y contextos distintos, sino también de otras dimensiones conexas que se entretelen en la dinámica organizacional asociadas a cuestiones motivacionales, de liderazgo, de gestión gerencial, de clima, de comunicación, de aprendizaje, entre otros.

Finalmente, debo resaltar la inserción del estudio en la línea de investigación denominada “Desarrollo Gerencial y Organizacional” de la Universidad Yacambú, dada la estrecha vinculación de los propósitos trazados con los fines de la referida línea en términos del abordaje sistemático con amplitud epistémica y metodológica, de los saberes emergentes en el área gerencial contextualizada hacia la realidad organizacional para contribuir al desarrollo de conocimientos novedosos y

avanzados sobre la influencia de los paradigmas del pensamiento sobre el desarrollo institucional de la FACES-CM, de cara a los desafíos que impone el acontecer nacional desde las dimensiones política, social, económica, tecnológica y espiritual.

CULTURIZANDO II

NAVEGANDO CAUDALES RECORRIDOS



Cantares

“Todo pasa y todo queda, pero lo nuestro es pasar, pasar haciendo camino, camino sobre la mar... Al andar se hace camino y al volver la vista atrás, se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante no hay camino sino estelas en la mar... Golpe a golpe, verso a verso”

Autor: Antonio Machado Ruíz

Estado del Arte

En esta sección emprendí una travesía que arribó a puertos extranjeros para conocer las experiencias de investigadores que, con rigor científico, abordaron la cultura organizacional; de vuelta a tierras venezolanas, me acerqué a estudios que seguían la misma línea fenomenológica. Así, desde un robusto panorama contextual pude compilar una extensa gama de aspectos epistemológicos y metodológicos contemporáneos que me permitieron reflexionar sobre hallazgos, tendencias, coincidencias, sesgos, vacíos y focos de interés proclives a brindarle a esta investigación un marco de referencia significativo.

Una Mirada a la Experiencia Científica Suramericana

En Ecuador, Wong (2015) desarrolló una investigación titulada “Percepciones del docente y condiciones organizacionales para implementar una cultura de investigación entre el profesorado universitario: el caso de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”, presentada en la Universidad de Almería en España para optar al grado de doctora en educación. El estudio tuvo como propósito conocer las predisposiciones de los docentes de la referida institución universitaria en relación a la función investigativa, identificando la viabilidad fáctica de instaurar una cultura de investigación liderada por el estamento profesoral en virtud de la época de reformas legislativas que adelanta el Ecuador en materia educativa; lo cual representa un ineludible desafío para una institución con premisas fundacionales basadas en la creación y transmisión de conocimientos.

Para ello, la investigadora surcó las motivaciones y niveles de capacitación del profesor al tiempo que indagó la influencia de los factores organizacionales sobre la cultura investigativa de los actores sociales. El estudio siguió una orientación paradigmática de corte interpretativo que permitió aprehender aspectos subyacentes de la realidad creados a través de interacciones simbólicas que dan sentido plural a las relaciones sociales y a la naturaleza dinámica de la institución analizada.

Como técnicas Wong (ob. cit.) empleó la entrevista en profundidad y la revisión documental; la entrevista fue aplicada en dos rondas, la primera dirigida a quince docentes y tres gerentes, la segunda a nueve docentes y otros tres gerentes. Para la investigadora, el concepto de cultura de investigación está asociado a factores de voluntad, actitudes, intereses, valoraciones, habilidades y conocimientos; destacando que el deseo de investigar y poseer las competencias para hacerlo no es suficiente para crear comunidades de práctica, término que creó como derivación de las categorías emergidas.

En atención a ello, consideró imperiosa necesidad de propiciar un entorno universitario favorable desprendido de ataduras burocráticas; por lo que su propuesta insiste en que las comunidades de práctica investigativa no pueden constreñirse a leyes y normas que coaccionen su funcionamiento; por el contrario, la gestión universitaria debe reconocerlas y auspiciarlas dado que la investigación, a diferencia de la docencia, es más pragmática, empírica, libre y nace del pensamiento de los sujetos cognoscentes.

Desde esta perspectiva, Wong (ob. cit.) construyó una propuesta teórica constituida por tres dimensiones para la creación de una cultura investigativa en los profesores: (a) trabajo del compromiso para la constitución de la historia de grupos a partir de sus experiencias compartidas. (b) trabajo de la imaginación animando a los grupos a que desarrollen sus actividades en direcciones creativas y (c) trabajo de alineación que consiste en la inversión social que debe hacerse para erigir una organización de saberes en la que se debaten las perspectivas en búsqueda de acciones colectivas.

Del estudio de Wong (ob. cit.) se rescataron algunas orientaciones teóricas presentadas en la sección del marco referencial, que me permitieron ampliar las acciones de búsqueda de fuentes de información primaria para enriquecer el constructo relacionado con la gerencia universitaria en instituciones autónomas. Las enunciaciones que al respecto declaró la investigadora, sugirieron que la gestión universitaria debe ejercer un liderazgo efectivo en los procesos de creación, transmisión y transformación cultural, por lo que el asunto de la cultura organizacional en la FACES-CM no podía ser comprendido como un fenómeno equidistante de la praxis gubernamental al interior de la institución.

Por otra parte, el enfoque interpretativo-simbólico utilizado para el análisis de la cultura organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, fue referencia para esta investigación dadas las similitudes de magnificencia atribuidos a los artilugios materiales e

inmateriales prevalentes en ambas instituciones. Desde su construcción teórica, la investigadora me exhortó a cavilar sobre la preminencia de los valores organizacionales como una filosofía de significancia compartida, aporte que fungió de guía durante el cometido de las entrevistas a los gerentes universitarios en términos de las interrogantes formuladas que dieran cuenta de la existencia de valores en la FACES-CM y el alcance de su pragmatismo en la dinámica organizacional.

Por su parte, también en Ecuador, Samaniego (2018) desarrolló un estudio titulado “Comunicación en la organización artesanal Los Macaneros y su incidencia en políticas públicas de patrimonio cultural” como credencial de mérito para optar al grado de doctor en comunicación en la Universidad Nacional de La Plata en Argentina, teniendo como propósito general analizar las prácticas comunicativas de la organización artesanal Los Macaneros nativos de Ecuador y su incidencia en las políticas públicas de patrimonio cultural inmaterial ecuatorianas.

Bajo el paradigma postpositivista, el investigador adoptó un enfoque cualitativo para inscribir su orientación epistémica sobre una perspectiva experiencial, naturalista e interpretativa de la comunicación en el contexto de una organización de trascendencia sociohistórica para Ecuador. Desde el punto de vista metodológico, Samaniego (ob. cit.) recurrió tanto a la etnometodología para acercarse al desenvolvimiento de la comunicación al interior de un grupo culturalmente particular, como a la hermenéutica auspiciado por la matriz de análisis de capacidades y habilidades comunicacionales de las organizaciones en la acción política propuesta por Washington Uranga y las aportaciones teóricas sobre comunicación enactiva de Sandra Massoni.

Como técnicas de recogida de información, se utilizó la técnica comunicacional, matrices socioculturales, mapeo comunicacional de actores y marcas de racionalidad comunicacional, entrevistas etnográficas, árbol de soluciones y análisis documental; siendo los sujetos de estudio la totalidad de miembros que conforman el grupo artesanal Los

Macaneros, pertenecientes al Cantón Gualaceo de la provincia de Azuay, Ecuador.

Dentro de sus principales hallazgos, se destaca que la cultura de Los Macaneros es una tradición ancestral que ha permanecido a lo largo de muchas generaciones; sin embargo, el grupo social enfrenta vicisitudes sociopolíticas dada la relegada invisibilidad de los gobiernos en todos los niveles del poder público; de hecho, la generación y difusión de conocimientos en torno a su culturalidad ha sido adelantada por la comunidad científica interesada en conocer sus particularidades a través de investigaciones que dan cuenta de su existencia, presentando una diversidad de propuestas dirigidas a las instancias de gobierno ecuatoriano proclives a potenciar el desarrollo tanto del grupo como de la localidad de Gualaceo. Ante esta realidad, Samaniego (ob. cit.) declaró que durante y después de su investigación, algunas instituciones públicas y privadas manifestaron su interés de contribuir con el desarrollo colectivo de Los Macaneros.

El investigador esboza un bagaje de reflexiones en torno a la comunicación como patrimonio cultural que develan la existencia de un conjunto sistemático de prácticas comunicacionales en la organización artesanal objeto de estudio, impregnados de una arraigada tradición semántica que los hace peculiarmente distintivos respecto a sus connacionales. Asimismo, la ausencia del liderazgo gubernamental ha sido crucial para los problemas que enfrentan Los Macaneros cuya causa fue atribuida al desinterés de fomentar el desarrollo de una comunidad que luce desigual en términos sociopolíticos y económicos.

Todo ello ha configurado diversas contradicciones internas en el grupo que atentan contra la continuidad de su legado cultural, debido a que una porción de los actores, progresivamente, ha desvirtuado las prácticas idiosincráticas para aprender otras nuevas, generando sentimientos negativos en las generaciones de mayor edad quienes avizoran el deterioro de su acervo. En este sentido, el investigador empleó una técnica que permitió reintroducir elementos simbólicos que reanimaron el

sentido identitario de los participantes, manifestados en expresiones comunicacionales que evocan los preceptos culturales característicos.

El estudio de Samaniego (ob. cit.) brindó aportes a la presente investigación desde dos perspectivas. La primera, relacionada con elementos conceptuales que destacan el carácter conservacionista de una organización de tradición generacional, la significatividad de los elementos simbólicos de la cultura como artilugios dinamizadores de los procesos de construcción, deconstrucción y reconstrucción cultural, la importancia de la jerga como expresión innata de una culturalidad arraigada, el entramado de sentimientos y emociones afectivas que expresan los miembros de un grupo social a través de las prácticas que recrean el tradicionalismo cultural como estrategia de reafirmación de la identidad, así como el papel protagónico que desempeñan los líderes en términos de su capacidad de influencia para potenciar la cultura.

La segunda, alude elementos metodológicos con énfasis en la hermenéutica como método de interpretación de situaciones sometidas al estudio científico, lo cual abrió la posibilidad de configurarla en el diseño epistémico de esta investigación con el fin de esculpir una argumentación sobre la cultura organizacional de la FACES-CM con fundamento en las referencias teóricas que apoyan el fenómeno objeto de estudio. Asimismo, se corroboró que la entrevista constituye una técnica de obtención de información primaria que enriquece la construcción de conocimientos, por lo que acudí a sus argumentaciones al respecto para confrontarlas con las otras investigaciones referenciadas en esta sección, con la intención de considerar la orientación de los procedimientos idóneos que debía seguir.

Para concluir el recorrido por las experiencias científicas suramericanas, conviene destacar el estudio de Dayekh (2019), quien adelantó una investigación en Argentina titulada: "Cultura organizacional: visión teórica desde la gestión de marca", presentada en la Universidad Yacambú como credencial intelectual para optar al grado de doctora en gerencia. El estudio tuvo como propósito construir un corpus de

conocimientos de la cultura organizacional desde la visión de la gestión de marca de la firma internacional de auditoría *Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler*, reconocida por sus siglas KPMG.

El objeto de estudio fue abordado desde el paradigma postpositivista con enfoque cualitativo, siguiendo la rigurosidad metodológica de la fenomenología apoyada en la hermenéutica. Los informantes clave se seleccionaron intencionalmente con el fin de indagar sus percepciones significativas a través de encuentros dialógicos propiciados por la investigadora, logrando compilar la información de acuerdo con los procedimientos de la técnica de entrevista en profundidad. Los datos empíricos fueron sometidos al análisis protocolar del que emergió un conjunto de unidades naturales y centrales que permitieron configurar el corpus teórico.

Dicha construcción teórica se sustentó en la teoría fundamentada, su andamiaje versa en cuatro categorías: (a) plataforma organizacional, (b) gestión de marca, (c) prototipo de marca y (d) gestión gerencial, develándose que en la plataforma organizacional de KPMG Argentina, la cultura organizacional se interrelaciona con la misión, la visión y los propósitos de la firma de auditores como un todo articulado del que se anclan las estrategias organizacionales proclives al éxito operacional, al tiempo que genera un ambiente interno de lealtad, compromiso, cohesión y visión sistémica.

La gestión gerencial versa sobre enfoques coherentes entre la planificación estratégica y las acciones emprendidas que, a su vez, es consistente con la filosofía organizacional declarada en los referentes conceptual que imperan en KPMG a escala mundial. Aunado a ello, la organización promueve diversas actividades atinentes al mejoramiento y perfeccionamiento profesional de su talento humano considerado como el recurso más importante para el desempeño empresarial; lo cual se combina con el ejercicio de un liderazgo transformacional que incentiva la participación colectiva en los asuntos de planificación operacional para gestar sentidos de identidad y responsabilidad compartida.

Del trabajo adelantado por Dayekh (ob. cit.) interesaron a la presente investigación aspectos metateóricos que sugirieron la ruta documental que seguí. Desde el punto de vista del constructo, la propuesta de análisis cultural de Schein (1988) sirvió a la investigadora *in comento* para argumentar la triangulación hermenéutica, lo cual me permitió emprender una revisión exhaustiva del repertorio teórico del catedrático de la que resultó la adopción de sus perspectivas para acometer el proceso interpretativo de las significaciones emergidas de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

En cuanto al derrotero metodológico, las argumentaciones de la investigadora estimularon la búsqueda de la literatura de autores reconocidos en el ámbito científico como el doctor Miguel Martínez, de quien se tomaron procedimientos substanciales relacionados con el método fenomenológico y hermenéutico, expuestos con detalle en la tercera sección de este trabajo.

La Experiencia Científica en mi Terruño: Hecho en Venezuela

Volviendo la mirada al quehacer científico venezolano, con especial interés en investigaciones que apoyaran al objeto de estudio y ofrecieran atisbos para comprender aspectos inherentes a la realidad organizacional con incidencia en su estructura cultural, en este apartado se detallan los aspectos relevantes de tres estudios considerados relevantes para los fines de esta investigación en virtud de sus aportaciones teóricas y metodológicas.

Hernández (2015) realizó un estudio titulado “Cultura educativa y reproducción social en los docentes y estudiantes en la educación media venezolana”, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al grado de doctora en educación. Desde el paradigma interpretativo, la investigación acogió el enfoque cualitativo apoyado en la fenomenología de Edmund Husserl, utilizando el método de interaccionismo simbólico de Herbert Blumer; como técnicas para la recolección de información, empleó

las notas de campo, la observación participante y la entrevista en profundidad. La información recopilada fue sometida a un proceso hermenéutico basado en la teoría de reproducción social de Pierre Bourdieu, la teoría de la intersubjetividad de Alfred Schutz, la teoría de estructuración de Antony Giddens y la teoría de acción comunicativa de Habermas.

La investigación considera que el sistema educativo crea en las personas un adoctrinamiento basado en la reproducción social de una cultura dominante que las obliga a abandonar su propia cultura dado el predominio de reglas, valores y creencias que no siempre están alineadas con su propia vida, lo que representa una violencia simbólica por parte del Estado venezolano, que cercena la acción reflexiva con la que podría darse cambios significativos de trascendencia social.

Para la investigadora, coartar la capacidad interpretativa, reflexiva y comunicativa del individuo, es un flagelo que se ha institucionalizado como práctica cotidiana que intenta recrear reproducciones sociales con sentido metafórico que se aproximan a una cultura rígida disfuncional que intenta fomentar patrones conductuales inscritos en una filosofía que no responde a las demandas de interés colectivo, por lo que recurre a sancionar las acciones emprendidas al margen de los estatutos vigentes.

Las proposiciones de Hernández (ob. cit.) guardaron estrecha relación con los propósitos de esta investigación, especialmente por su declaración en torno al carácter constructorista de la cultura por intermedio de los significados y significantes que el individuo atribuye a los elementos simbólicos. Resultó interesante apreciar los hallazgos que esbozan el sentido metafórico de la cultura en la institución abordada por la investigadora; sin embargo, se rescató el aporte de la teoría de la intersubjetividad como punto de partida para argumentar la cultura organizacional desde la faz figurativa derivada de las significaciones metafóricas compartidas por el grupo social de la FACES-CM. Asimismo, tomé en consideración el enfoque de la investigación de Hernández (ob.

cit.) para ampliar la perspectiva metodológica, con especial interés en el análisis protocolar de la información de campo.

Por su parte, Caraballo (2016) desarrolló una investigación titulada “Constructo epistémico de la gerencia académica universitaria cívico-castrense desde el paradigma de la persona completa”, presentada en la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, para optar al grado de doctor en ciencias de la ingeniería.

Desde el paradigma postpositivista con enfoque cualitativo, el investigador recurrió al método fenomenológico apoyado en la hermenéutica como métodos científicos. Para la recolección de datos, empleó la entrevista en profundidad aplicada a los informantes claves seleccionados intencionalmente siempre que cumpliesen el criterio de ejercer funciones gerenciales en la unidad académica del núcleo Barinas.

Dentro de sus hallazgos relevantes, el investigador consideró que la insipiente de los miembros de la comunidad universitaria ha sido el flagelo que más efectos negativos ha causado a la institución, por lo que propone desatinar el paradigma claustral para dar paso al liderazgo efectivo que propulse la consecución de los objetivos estratégicos. El investigador sostiene que no basta con la explotación de la inteligencia mental, pues urge desarrollar la emocionalidad y la espiritualidad de los actores sociales, como factores constitutivos de individuos racionales integrales.

En este sentido, el constructo argumenta elementos de la inteligencia en los que debe configurarse la gestión en el contexto de la universidad pública sujeta al estudio, basada en cuatro dimensiones del ser humano: (a) inteligencia física, (b) inteligencia mental, (c) inteligencia emocional e (d) inteligencia espiritual. Con su aportación teórica pretendió cubrir vacíos de orden epistemológico que, a su juicio, predominan en virtud de la ausencia de investigaciones que abordan el fenómeno en cuestión; desde la perspectiva pragmática, el investigador juzga el tradicionalismo funcional de la gestión universitaria.

Así, devela un enfoque transversal que desplaza el vetusto esquema bidimensional cuerpo-mente para exponer las cualidades espirituales como el cimiento de un nuevo modelo gerencial que combina cualidades técnicas con equilibrio corporal, mental, emocional y espiritual. El modelo propuesto aboga por la democratización de los procesos de toma de decisiones que concede preminencia a los actores sociales en sintonía con las autoridades gerenciales como estrategia social para la transformación universitaria.

La proposición de Caraballo (ob. cit.) prevé la emergencia de un estilo de gestión académica que incluye gerentes creativos, liberados de sus miedos y emancipados de las barreras impuestas por la rigidez burocrática. De esta manera, los directivos abandonan las rutinas administrativas para incorporarse a la interacción e intercambio de saberes con sus grupos de interés.

Resultó valioso reconocer las aportaciones del investigador para los fines de este estudio, por cuanto sus posiciones develan la necesidad de desmantelar los modelos tradicionales de gerencia universitaria apegados a prácticas irrestrictas con matices convencionalmente demagogos que, en la actualidad, desestiman las necesidades de los miembros de la comunidad. Esta cavilación, me permitió enriquecer la interpretación de una unidad categorial emergida, relacionada con la gerencia universitaria desde la perspectiva del liderazgo necesario para la transformación cultural de la FACES-CM.

Asimismo, sus posiciones respecto a la emocionalidad y espiritualidad del individuo sirvieron de orientación durante la hermeneusis de las producciones culturales imperantes en la FACES-CM, toda vez que su concepción sobre los sentimientos permitió una aproximación fundada de lo que el simbolismo representa para los gerentes universitarios en términos afectivo-valorativos.

Finalmente, Orellana (2019) realizó un estudio titulado “Construcción teórica de la responsabilidad social universitaria desde la gestión del conocimiento en instituciones del estado Lara”, presentada como

investigación inédita para optar al grado académico de doctor en gerencia en la Universidad Yacambú.

Bajo el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, el investigador contextualizó su objeto de estudio en la Universidad Yacambú y el Instituto Pedagógico de Barquisimeto, siguiendo una posición ontológica dialógico-intersubjetiva, una orientación epistemológica construccionista con base en el experiencialismo vivencial de los sujetos de investigación y una metodología sustentada en la fenomenología y la hermenéutica anclada a las proposiciones del doctor Miguel Martínez. Como técnica de recolección de información, utilizó la entrevista en profundidad en la que se inscribió el *verbatim* de sus informantes clave; éstos últimos seleccionados de forma intencional por Orellana (ob. cit.).

La información fue sometida a un proceso sistémico de categorización, triangulación e interpretación del que emergieron unidades categoriales y subcategoriales con las que se esculpió la construcción teórica. De sus hallazgos, se destacan algunos que resultaron interesantes considerar a los fines de esta investigación:

1. La universidad como ser viviente, es una organización de carácter social que debe asumir el compromiso de contribuir con el desarrollo del país, recurriendo al conocimiento generado en su interior como resultado del proceso de investigación, siendo el recurso más valioso con el que puede ejercer un liderazgo social idóneo para enfrentar los desafíos que impone la realidad. La declaración filosófica de la misión, visión y valores universitarios, dan cuenta de los preceptos ideacionales que los miembros de su comunidad aprehenden y desarrollan como parte de su identidad.

Desde esta premisa, es posible articular la integración colectiva para generar políticas de responsabilidad social universitaria dirigidas al fortalecimiento de las relaciones con sus principales grupos de interés. De allí que es fundamental una universidad de puertas abiertas que auspicie experiencias generadoras de conocimientos que aporten soluciones fácticas a los problemas que enfrenta la sociedad postmoderna.

2. En el contexto universitario, es urgente fortalecer la cultura de la investigación para formar profesionales capaces de dar respuestas efectivas a los fenómenos que acontecen en el escenario geopolítico y socioeconómico; lo que involucra políticas atinentes a generar las condiciones necesarias para ello, la gestión universitaria y los miembros de la comunidad están llamados a liderar acciones de cooperación para que las aportaciones cognitivas sean de alto valor agregado para los involucrados, al tiempo que robustece el acervo intelectual de la institución, lo cual se traduce en el reconocimiento y prestancia que la comunidad externa le atribuye.

3. El docente universitario debe asumir el compromiso de investigar, no sólo por ser parte de su responsabilidad con la institución, sino también por las competencias profesionales que ha adquirido a lo largo de su carrera académica. Más allá de ejercer un rol directivo en el proceso de investigación de los estudiantes, la perspectiva emergente alude una función de acompañamiento en la etapa subsecuente al término de los estudios científicos, asociada a la gestión de financiamiento y socialización con los grupos de interés.

La exposición de Orellana (ob. cit.) representó un aporte valioso desde dos perspectivas. La primera, alude su reflexión teórico-interpretativa sobre el papel de la gestión universitaria en los procesos de redimensionamiento institucional de cara los desafíos de la realidad. Esta aproximación, fue una referencia que seguí a lo largo de la hermenéusis de una unidad categorial que emergió en esta investigación, cuya naturaleza guarda estrecha relación con las enunciaciones del autor *in comento*, con especial énfasis en la necesidad de garantizar una universidad sensible a la comunidad y orientada a contribuir con el esclarecimiento de los problemas que atañen a la sociedad.

Como fue señalado en la contextualización del objeto de estudio de este trabajo, la investigación cumple un doble propósito: generar soluciones efectivas para solventar los problemas de impacto colectivo y ser un instrumento por medio del cual se exhiben a los grupos de interés

las capacidades y competencias de la institución, generándose así una plataforma para dinamizar el alcance de la marca universitaria como estrategia de mercado.

La segunda perspectiva que relacionó el estudio de Orellana (ob. cit.) con la presente investigación fue la orientación ontoepistemológica y metodológica, debido a que tanto el contexto del objeto de estudio como algunas similitudes de naturaleza cualitativa explícitas en la misión, visión y valores de las universidades, me inspiraron a seguir su ruta procedimental. De esta manera, junto a los aportes del estudio de Dayekh (ob. cit.), fue enriquecedor establecer relaciones, revisar posiciones metateóricas y consultar recurrentemente su estudio para rescatar aspectos importantes que contribuyeron a reforzar algunas posiciones.

Cultura Organizacional

Los debates en torno a la cultura organizacional están lejos de cerrarse en el seno de las diversas disciplinas. Volviendo a clásicos y especialistas contemporáneos cuyos aportes epistemológicos no alcanzan unanimidad en sus argumentaciones, pareciera que nos encontramos frente a un concepto inacabado que se hilvana constantemente en el contexto de la realidad inherente a la existencia humana.

No obstante, esta sección de la investigación esboza la cultura como una variable de gestión organizacional a partir de las aportaciones del movimiento *management* corporativo originado a fines de la década de los setenta del siglo XX, que consideró a la organización, según Aktouf (ob. cit.), como “una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en pocas palabras, su propia cultura, que la diferencia de las otras [aunque] pertenezcan a una cultura global común.” (p. 65)

La cultura organizacional, desde la perspectiva del *corporate culture*, es una herramienta gerencial proclive a la productividad que propugna que los miembros de la organización se adhieran a los valores corporativos

para la consecución de los objetivos, de acuerdo con Higuita (2012). Sin embargo, este estudio acudió también a la perspectiva del humanismo radical que ha tenido gran influencia en las acepciones contemporáneas intentando superar, según Zapata y Rodríguez (ob. cit.), la función utilitarista que se le ha querido atribuir a la cultura; considerándola en un contexto global que incluye la sociedad y el análisis de “los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización” (p. 87), que implica una interrelación dialéctica entre la historia, la estructura, las condiciones de vida y las vivencias individuales que aluden dimensiones sociales y simbólicas de las representaciones sociales.

Una cantidad importante de la literatura hace uso indistinto del término cultura corporativa, *corporate culture* como señalé antes o cultura organizacional; sin embargo, con fundamento en López (2020), haré una aclaración para no perder de vista el sentido direccional de esta sección de la investigación. El autor acuña que la cultura corporativa es vista como una variable de gestión interna con la que se van generando artilugios simbólicos que hacen que los miembros de la organización se adapten a ellos, haciéndolos suyos, sintiéndolos como parte de su identidad.

Esta relación causa-efecto está fundada en la concepción de la cultura como “una estrategia de dominación y control... cuyo [nivel] de persuasión hace pensar a los actores como parte importante... en sentido figurado a través de los valores, los mitos y el [líder]” (p. 372) Mientras que la cultura organizacional es considerada una construcción social que permite dar sentido a los símbolos para crear identidades sociales, creencias y expectativas. En otras palabras, la cultura corporativa es una estrategia de *management* que es gerenciada y la cultura organizacional es el resultado de una interacción social que es espontánea.

Lo primogénito de esta aproximación es entonces definir ¿qué es la cultura organizacional? Para ello, acudí a la ilustración de una línea de tiempo en la que se inscriben los aportes teóricos de diversos autores,

iniciando con Geertz (1973) quien sostiene que “no es una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (p. 20) Complementa diciendo “que yo llamaría símbolos... la cultura no es una entidad [a la] que puedan atribuirse... acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible.” (p. 27)

Por su parte, Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) acuñan que del simbolismo organizacional se desprende la cultura como un sistema interconectado compuesto por:

aquellos aspectos que los miembros de una organización usan para revelar su sentimientos, valores e imágenes inconscientes... para exponerlo a críticas y modificaciones... manifestándose en... historias y mitos inherentes a la organización, ceremonias o rituales, el logotipo de la organización y el día a día en el que se construyen anécdotas que se comparten y transmiten. (p. 77)

Los autores introducen la dimensión simbólica de la cultura organizacional, exhibiendo los artefactos como dispositivos capaces de dinamizar el proceso construcción social de la cultura, incorporando el carácter compartido por medio del cual los miembros del grupo social crean y transmiten su intersubjetividad cultural por intermedio de su actuación que busca moldear patrones para configurar un todo idiosincrático peculiar.

En tanto que Morgan (ob. cit.) refiere que la cultura organizacional es un modelo social:

compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario [que refina el] sistema de creencias y prácticas... la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad... las naciones; [pues] las organizaciones son constructoras de realidades sociales. (p. 100)

La exposición del autor refiere la cualidad distintiva de la cultura organizacional, indicando que los elementos que la caracterizan atribuyen rasgos particulares que el grupo social comparte, transmite, vive y siente en el contexto natural de su interacción. Mientas que Aguirre (2002) define cultura organizacional como:

una cultura sustantiva de la organización [porque ella] es una cultura y no que tiene una cultura como algo adjetivo... Conceptualmente [es] un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros. (p. 89)

Para el autor, las organizaciones son cultura, argumento que se sostiene de la doctrina antropológica; los artilugios culturales, los valores y las creencias que la definen contribuyen al desarrollo de las interacciones sociales por medio de las cuales el grupo encuentra solución a sus problemas de integración interna y adaptación externa.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) declaran la cultura organizacional “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás [definidas por]... características claves [como] innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, a la gente, a los equipos” (p. 551); de modo que la estructura cultural, al ser particular y distintiva, genera cualidades que permiten diferenciar un grupo social de otro. En el contexto organizacional, coadyuva a definir los horizontes operativos como estrategias de perdurabilidad.

Por último, la definición de Schein (ob. cit.) apunta que la cultura organizacional es:

el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p. 17)

La evolución del constructo devela que la cultura organizacional es un fenómeno de construcción social inherente a las relaciones interactivas con las que sus miembros se integran, relacionan y cohesionan en un entorno influenciado por símbolos e imágenes que adquieren significación intersubjetiva compartida que desbasta la extrañeza de la realidad,

permitiendo confeccionar la identidad que define las creencias y expectativas que dan sentido al ethos y eidos imperante.

Desde la perspectiva de Schein (ob. cit.), la cultura organizacional no sólo constituye un instrumento para la resolución de los problemas de integración interna, sino que provee las condiciones para lograr la adaptación externa, a través de un andamiaje estructural en el que se entrelazan diversos elementos que forman un marco cognitivo que trasciende la periferia organizacional, para posicionarla distintivamente en un contexto macrosocial. Morgan (ob. cit.) las denomina mini sociedades, refiriéndolas como entidades colectivas con personalidad peculiarmente propia, pues en concordancia con Zapata y Rodríguez (ob. cit.), si hablamos de cultura organizacional es porque domina la necesidad de producir sentidos y significaciones para actuar.

Tomando en consideración lo anterior, se adviene una perspectiva interpretativa-simbólica de la cultura organizacional, determinadas por el historicismo y su interpretación, de acuerdo con Vázquez (2016), cuyo interés centra sus esfuerzos por explicar que la organización es parte de una realidad que se presenta por medio de metáforas, según Morgan (ob. cit.), y símbolos, de acuerdo con Geertz (ob. cit.), construidos a partir de la experiencia vivida por los actores del grupo social.

Cultura Organizacional: Una Mirada Metafórica

En el sentido metafórico de la cultura, señalan Abad, Cobos y Abad (2018), que las organizaciones están demarcadas por el entorno que el “ser humano ha creado con sus decisiones respecto a su relación consigo mismo, con otros individuos y con la naturaleza que lo rodea... la organización [es entendida] como un organismo biopsíquico” (p. 112) en el que se construye identidad a través de metáforas que expresan “A es como B” (p. 116), con lo cual un modo de pensar interpreta una situación determinada.

La metáfora no alude únicamente al significado pensado sino también al significado vivido. Zalpa (2014) sostiene que la metáfora puede ser entendida como un término que engloba a todas las figuras del lenguaje sin distinción entre ellas porque todas son metafóricas; o bien “puede ser considerada como una figura específica distinta a otras como la metonimia, la aliteración, el oxímoron o la elipsis” (p. 152); cualquiera que sea la orientación conceptual, la interpretación metafórica se posa como representaciones sociales de lo que se quiere organizar.

En el contexto organizacional, la metáfora configura al ethos creado y sostenido de los procesos sociales mediante imágenes, símbolos y ritos que malean las prácticas y valores, dándole las formas que la gerencia desea que tengan, acompañándolas de reglas políticas que regulan, en sintonía con Vásquez (ob. cit.), el liderazgo, la autonomía, la participación, las relaciones internas y externas, entre otros aspectos.

La producción de la metáfora implica una actividad interpretativa de quien la crea, destinada a desentrañar la semántica intencional de las dos expresiones constitutivas de la metáfora: la expresión presente y la expresión ausente, indica Albaladejo (2019). La fuerza expresiva de la metáfora se ancla a su capacidad translaticia que hace que el significado ausente llegue a ser el significado presente por intermedio de una combinación de la dimensión semántica intencional pero también semántica extensional.

Así, la metáfora se sitúa en el contexto de la cultura organizacional desde el discurso retórico hacia ámbitos de conexión creativos e interpretativos, para construir expresiones lingüísticas con alcance semiótico que engloba la producción y el reconocimiento del todo cultural transmisible por medio de códigos comunicativos de referencia mitológica, conectando a los miembros de la organización con una idealización de la realidad presente y futura subyacente de la imaginación interpretativa.

Cultura Organizacional: Una Mirada Simbólica

Desde la perspectiva simbólica, la cultura es entendida como un proceso de significados que se construyen en el marco de la comunicación social, los procesos mentales que crean los significados y un medio significativo; lo cual se convierte en una producción de sentidos que nos permiten comprender e interpretar los eventos de la vida cotidiana.

Para Geertz (ob. cit.), la cultura organizacional:

denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida... el signo, el símbolo, la denotación, la significación, la comunicación... son nuestro caudal intelectual de intercambio. (p. 88)

Desde la perspectiva simbólica, el significado de una conducta está mediado por la interacción social, su resultado es un sistema de significados intersubjetivos que los miembros de la organización han construido basados en los símbolos, expresados en las representaciones colectivas que moldean la existencia humana. De acuerdo con el análisis interpretativo-simbólico de Rodríguez y Zapata (ob. cit.), esto conduce a tres proposiciones: (a) la organización se nos presenta por medio de lo simbólico que incluye expresiones lingüísticas y corporales, el comportamiento de los miembros y la imagen corporativa, (b) lo simbólico no puede ser, exclusivamente, producto de la voluntad del líder y (c) lo simbólico nos remite a otra cosa que tiene significación; no es más que lo que ocurre en las personas.

En este sentido, las manifestaciones simbólicas expresadas en el escenario interactivo de conexión social representan creaciones que pueden ser tangibles, intangibles, perceptibles o indescifrables *a priori*, traducidos en los mitos, las historias, las leyendas, las tradiciones, las ceremonias, las jergas, las ideologías, los comportamientos, los valores y la identidad de los miembros de la organización, compartidos de forma

colectiva durante una temporalidad y espacialidad determinada por condiciones diversas pero, esencialmente, generan una impronta que distintivamente particular.

Resulta interesante considerar la función del pensamiento y el lenguaje en el contexto simbólico debido a que no sólo interpretan los códigos del simbolismo, sino que también permiten afianzar las relaciones del grupo social al sincronizar patrones gestuales y vocales en las primeras etapas, para trascender a una fase posterior en la que se negocian las significaciones a través de actividades comunicativas que establecen transacciones cognitivo-social para confluir en aspectos de predominio colectivo, como un proceso inagotable que constituye un marco de referencia para las representaciones formales que se transmiten de generación en generación.

Por tanto, el individuo no se sentirá parte de la cultura mientras se sienta extraño dentro de la organización, sostiene Higuera (ob. cit.), por lo que no puede negarse el carácter espontáneo e intersubjetivo del simbolismo. El símbolo se presenta como una abstracción que se transforma de acuerdo con las significaciones que se le conceden en la construcción social; el símbolo se convierte en una resonancia de los signos, es decir un signo denso que ha dejado de tener un significado semiótico arbitrario para erigirse como un símbolo claro y unívoco, señala Abad (2020).

Ahora bien, la metáfora y el símbolo son elementos intersubjetivos por medio de los cuales se producen significaciones colectivas que dan sentido poético a la apariencia del ethos y la eidos prevalentes en la organización. Conviene entonces cuestionar ¿Cuáles son esos elementos metafóricos y simbólicos? ¿Qué cuenta dan cada uno?

Para trascender a la necesaria comprensión de lo anterior, recurrí a la proposición del psicólogo organizacional Edgar Schein contenida en su obra *Organizational Culture and Leadership* publicada en 1988, considerando tres niveles para el análisis de la cultura organizacional interrelacionados e indisociables que dan cuenta de la constitución del

arquetipo cultural propiedad de un grupo social que está asociado a rasgos peculiarmente distintivos, así como la forma en que dicho arquetipo se convierte en un patrón conductual articulado con una filosofía que, posteriormente, se arraiga en el pensamiento como convicciones subyacentes. En suma, el arquetipo, la filosofía y la consciencia dan vida a la epifanía cultural que está mediada por la participación de los líderes creadores de la impronta.

El primer nivel de la propuesta de Schein (ob. cit.) se denomina producciones, representa la periferia visible de la cultura organizacional con la que los miembros establecen su primer contacto. Está relacionado con bienes materiales, representaciones simbólicas y metafóricas de carácter inmaterial y producciones sociales.

Las producciones son artefactos que, intuitivamente, generan una aproximación ideacional en torno a la naturaleza de la organización; va moldeándose en la medida en que el sujeto estrecha su acercamiento mediante un proceso que pivota en dos direcciones: interactuar con el resto del grupo social para reconocer las significaciones que los otros atribuyen a los artefactos y construir sus propias referencias intersubjetivas con las que aprende a dar sentido a los artefactos.

Los bienes materiales, según Chaparro (2018), comprenden “colecciones u objetos de carácter arqueológico, etnográfico, artístico, utilitario, documental, científico, monumentos... construcciones de arquitectura... y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía... distintiva representativa” (p. 2) que tienen un valor excepcional debido a que representan una evidencia histórico-cultural simbólica y metafórica tanto para la organización como para sus miembros.

Las representaciones simbólicas y metafóricas están relacionadas con la interpretación que los miembros de la organización hacen sobre los símbolos y el imaginario en su interacción constante. Esta interacción puede ser dimensionada en tres perspectivas: la primera, está asociada a la interpretación individual con la que el sujeto expone su inteligibilidad para atribuir significaciones *a priori* a los elementos que contempla en el

medio; la segunda alude las relaciones como proceso social en el que se entrelazan las relaciones colectivas dialécticas que intercambian apreciaciones para convenir significaciones compartidas; la tercera invoca la participación de la gerencia para contribuir a la generación de interpretaciones fundadas en las premisas ideacionales que la organización atribuye a los símbolos inmateriales, como una actividad atinente a la orientación del pensamiento colectivo hacia las significaciones que la organización espera que se conviertan en la identidad del grupo.

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (ob. cit.), los bienes inmateriales desarrollan principios peculiares que pueden conducir el comportamiento de los miembros mediante prácticas cotidianas basadas en el simbolismo y metaforismo que representan la personalidad de la organización; incluye simbologías, logos, representaciones abstractas, actitudes, creencias, mitos, religión, historias, leyendas, expresiones lingüísticas, relaciones político-ideológicas, ideologías gerenciales, imaginario organizacional, entre otros.

Respecto a los bienes sociales, acuñan los autores antes citados que constituyen las prácticas cotidianas propias del grupo social; son volitivos y establecen una estructura imaginaria e ideológica que perdura en el tiempo y trasciende la consciencia. Dentro de estas representaciones se inscriben rituales, ceremonias, eventos, hechos sociales de carácter deportivo, musical o artístico.

Siguiendo el orden de ideas, Schein (ob. cit.) se refiere a los valores organizacionales en el segundo nivel de su análisis cultural; señalando que constituyen declaraciones proposicionales que definen lo que la organización espera del comportamiento de sus miembros. Han sido estructurados como referencias ideacionales para conducir la actuación individual y colectiva, con el propósito de crear un sentido normativo a la identidad.

Al respecto, Zapata y Rodríguez (ob. cit.) señalan que los valores son la filosofía del ethos organizacional que la gerencia espera que se

convierta en la idiosincrasia de sus miembros; en otras palabras “los valores proporcionan motivos, dan identidad a la persona, le ponen facciones, nombre, carácter” (p. 150), se basan en las creencias de la gerencia sobre las condiciones fácticas de alcanzar el éxito a través del pragmatismo atado a los valores filosóficos de la organización y de la sapiencia que ha acumulado el grupo por la cognición derivada de la experiencia.

Como lo expresan Berger y Luckmann (2003) “la identidad se forma por procesos sociales. Una vez que se cristaliza, es mantenida, modificada o aun reformada por las relaciones sociales. Los procesos sociales involucrados, tanto en la formación como en el mantenimiento de la identidad, se determinan por la estructura social” (p. 214); de modo que la identidad y la consciencia se articulan sobre la estructura de valores imperantes en la organización, pudiendo ser modificada o sustancialmente transformada.

De esta forma, buscan estimular la aceptación del grupo social con el fin de que se conviertan en principios de aceptación general; empero, de acuerdo con Schein (ob. cit.), los miembros de la organización no necesariamente estarán convencidos de admitirlos; el liderazgo ejercerá la influencia necesaria para armonizar el proceso en tanto las proposiciones logren resolver los problemas suscitados. Así, los valores llegarán a validarse y comenzarán a ser aceptados, convirtiéndose gradualmente en creencias innatas.

Por su parte, Robbins y Judge (ob. cit.) expresan que los valores organizacionales “contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable... tienen atributos tanto de contenido como de intensidad” (p. 116) El contenido sugiere un patrón de conducta, en tanto que la intensidad define cuán importante es el valor para los miembros.

Así, es posible asumir posiciones morales que permiten comparar lo adecuado y lo impropio; incluso, son la referencia para la toma de decisiones de índole social, organizativa, financiera y comercial; es decir,

los valores son declaraciones ideacionales que actúan sobre la realidad operativa definiendo tanto las formas de gestión como sus procedimientos, indican Zapata y Rodríguez (ob. cit.).

Siguiendo el orden de ideas, el tercer nivel de la propuesta de Schein (ob. cit.) se denomina presunciones subyacentes básicas e inscriben en su contenido las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos de los miembros de la organización que dan cuenta de la naturaleza de la realidad durante un tiempo y espacio determinado. Primeramente, las creencias versan sobre las convicciones que el sujeto tiene sobre el papel que la organización desempeña en la sociedad; es decir, su campo de actuación que involucra las relaciones con sus grupos de interés.

En una segunda dimensión, el sujeto cree profundamente en la realidad sociohistórica de la organización, confía en ella para emprender las acciones presentes de cara al futuro. Luego, desde una tercera dimensión el sujeto tiene suficientes convicciones como para diferenciar lo bueno y lo malo; ha aprehendido la cultura organizacional de tal forma que es capaz de interpretar la naturaleza humana.

Una cuarta dimensión alude lo que el sujeto cree que debe hacer, manifestando sus anhelos en las acciones porque desea escalar posiciones dentro de la organización. La quinta dimensión está relacionada con la naturaleza de las relaciones sociales; es decir, las prácticas tradicionales, las distancias de poder, las emociones, los sentimientos, las confrontaciones, las desavenencias, entre otras; que se expresan espontáneamente como resultado de la interacción de los miembros de la organización.

Las presunciones subyacentes básicas son imperceptibles; de hecho, para aproximarse a su comprensión, indica Schein (ob. cit.), es necesario invadir los pensamientos del sujeto para conocer los supuestos que predominan en su yo consciente e inconsciente. Para ello, podrían reintroducirse las producciones del primer nivel para estimular el pensamiento y hacerlo expresar genuinamente.

En este nivel, los miembros de la organización se han apropiado de la cultura, reduciéndose en importante cuantía las posibilidades de variación de grupo social; incluso, los miembros deplorarán los comportamientos contrarios a los consensuados debido a que la identidad se ha fortificado. La Figura 2 representa un boceto del constructo de Schein (ob. cit.):



Figura 2. Niveles de análisis de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988). Adaptado por el investigador (2020)

Tipos de Cultura Organizacional

Los marcos significativos de la cultura organizacional operan para darle sentido a la organización, pero el sentido puede cambiar conforme ocurran transformaciones internas y externas que exijan repensar su naturaleza; de modo que ignorarlo eleva la incertidumbre de las decisiones, incrementan los riesgos y amenaza la perdurabilidad organizacional. Algunas organizaciones poseen características peculiares por su capacidad de adoptar ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian durante el tiempo, aunque ocurran transformaciones en su entorno prefieren la rigidez del convencionalismo; otras organizaciones son flexibles en cuanto a la adaptabilidad de su cultura, pero ello no significa que sean mejores que las rígidas.

En este sentido, Chiavenato (2009) afirma que resulta riesgoso promover cambios frecuentes en la estructura cultural porque puede

“hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales” (p. 129) Si bien es cierto que los vertiginosos cambios que ocurren en la vida social sugieren la adopción de estrategias de innovación. Para el autor, se precisa cierto grado de estabilidad, pues “el cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización; pero la estabilidad preserva la identidad de la organización.” (p. 129) La estrategia ideal para enfrentar los cambios combina la estabilidad con la adaptación.

El carácter conservador o adaptable de una cultura organizacional depende del estilo del liderazgo y del modelo gerencial. El autor considera que las organizaciones burocráticas caracterizadas por la jerarquización, el formalismo, la centralización, aversas al riesgo, poseen una cultura organizacional tradicionalista insensible a los cambios; mientras que las organizaciones de estilo participativo basadas en la horizontalidad, la descentralización, el trabajo en equipo y la innovación, son propensas a esculpir una cultura organizacional maleable y flexible (Ver Figura 3)



Figura 3. Efecto de los estilos gerenciales en la cultura organizacional basado en Chiavenato (2009). Adaptado por el investigador (2020).

La política, tipo de administración y enfoque, son algunos elementos distintivos de los esquemas de gestión. La autocracia gerencial inhibe el

desempeño personal, promueve estructuras jerarquizadas que concentran el poder y la política en la alta dirección; este tipo de cultura organizacional se resiste a los cambios por temor al riesgo, pues están enfocadas en las metas para obtener los resultados deseados; de manera que su modificación es un atentado contra el control ejercido sobre los procesos, sobre sus miembros e incluso sobre sus grupos de interés externos. En contraposición, el esquema participativo basado en la colaboración ha aprendido a nutrirse de sus miembros, luce saludable e inteligente, está dispuesto a innovar para definir sus horizontes operativos al corto, mediano y largo plazo.

Desde el enfoque de Robbins y Judge (ob. cit.), las culturas dominantes muestran una tendencia hacia la potenciación de la capacidad de adherir a sus miembros a los preceptos filosóficos; de modo que mientras más compartidos sean los valores, mayor fortaleza tendrá la cultura organizacional. La cultura organizacional es más fuerte cuando los valores son compartidos con tanta intensidad que el desempeño individual alcanza resultados favorables, reduce los niveles de rotación y ausentismo, invoca el esfuerzo colectivo para arribar al logro de los objetivos organizacionales, fomenta la cohesión, el compromiso y la lealtad en un clima de estabilidad.

Aunque se desarrollen subculturas promovidas por diversas situaciones, éstas preservarán los valores nucleares de la cultura organizacional y, muy probablemente, se configurarán otros de carácter exclusivo para el grupo subcultural. La fortaleza de la cultura organizacional depende en buena medida del alcance que tenga el sentir compartido de los valores y el consenso de los miembros para admitir significaciones culturales.

A propósito de las subculturas, Robbins y Judge (ob. cit.) indican que estas diminutas agrupaciones emergen para “reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes... por los diseños departamentales y la separación geográfica.” (p. 554) En culturas organizacionales débiles,

se manifiesta una mayor propensión al desarrollo de subculturas en virtud del reducido arraigo a los valores (Ver Figura 4).



Figura 4. Relación intensidad de los valores versus intensidad de adhesión a la cultura organizacional basado Robbins y Judge (2013). Adaptado por el investigador (2020).

Por otra parte, la funcionalidad de la cultura se relaciona con variables como la visión compartida, la cooperación y armonía del ambiente de trabajo. Una cultura dominante puede ser funcional o disfuncional mientras que la cultura débil puede ser funcional o disfuncional; esta relación depende de la intensidad de adhesión a los valores organizacionales. La Figura 5 ilustra la exposición que Ritter (2008) hace al respecto:

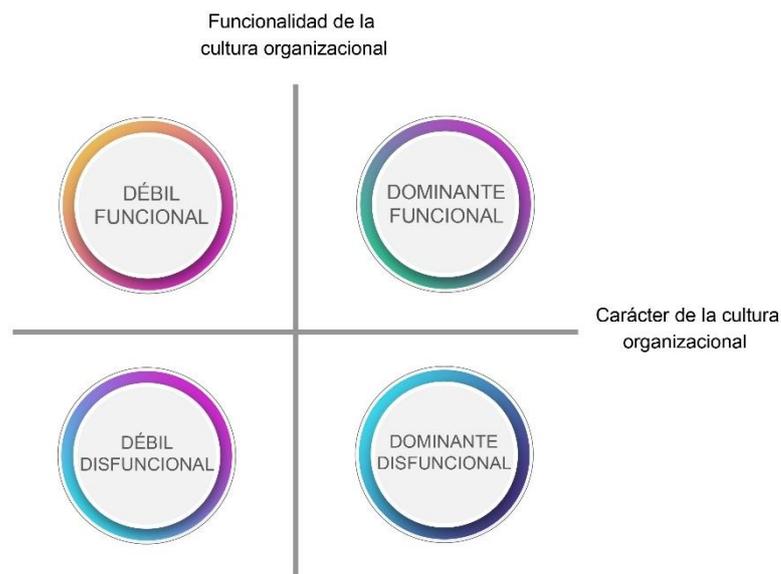


Figura 5. Relación de la clase de cultura con la funcionalidad en el contexto organizacional basado en Ritter (2008). Adaptado por el investigador (2020).

El análisis de Ritter (ob. cit.) plantea un atisbo para la comprensión de la cultura vista desde su cualidad dominante o débil, relacionándola con su influencia en el contexto del desarrollo organizacional. En el primer escenario idealista, una cultura organizacional dominante y funcional es aquella en la que se comparten significaciones de forma intensiva capaces de generar comportamientos homogéneos articulados con los valores que moldean el comportamiento bajo esquemas sinérgicos, audaces y cooperativos.

El segundo plano refleja una cultura organizacional dominante pero disfuncional; es decir, existe un alto arraigo a los valores, pero no lo suficiente como para cohesionar a los miembros y, por tanto, obtener los resultados deseados. Podría tratarse de una cultura tradicionalista que se resiste al cambio, por lo que acude a la reproducción social para enfrentar las situaciones sin considerar el contexto en que se presentan.

El tercer escenario corresponde a una cultura organizacional débil y disfuncional en la que no existe adhesión a los valores, carece de significaciones compartidas; por lo que las relaciones y comportamientos son heterogéneos, prevalece la desorientación al enfrentar situaciones recurriendo a respuestas reactivas.

El último cuadrante es una cultura organizacional débil pero funcional con poca adhesión a los valores, con una vasta experiencia histórica en situaciones propias de la organización, por lo que predomina la homogeneidad del comportamiento de sus miembros.

Considerando el tradicionalismo o maleabilidad de la cultura organizacional aunado al carácter de dominación o debilidad, a juicio de Chiavenato (ob. cit.), se fundan las bases sobre las que se construyen variados tipos de cultura organizacional. Fuchs y Torres (2012) exponen cuatro tipos de cultura:

La primera es una cultura adaptable que desarrolla valores y creencias capaces de detectar e interpretar señales del medio externo para emprender cambios estructurales; poseen objetivos ambiciosos, priorizan la satisfacción del cliente y tienen una mayor orientación a la innovación.

La segunda es una cultura de mercado en la que tanto su misión, su visión y sus valores dan sentido a su razón de ser más allá de los beneficios materiales; hace énfasis en el alcance de las metas para conquistar los propósitos organizacionales lo cual genera orientación a la competitividad.

La tercera es una cultura burocrática o consistente en la que existe consenso sobre los comportamientos, sistemas y significaciones de la organización. En este tipo de cultura priman la estabilidad y previsibilidad, aunque el nivel de participación es reducido, con poca coordinación e integración de sus miembros. Se basa en reglas estatuidas, estandarización de procesos y vigilancia del desempeño individual.

La cuarta es una cultura de clan o involucramiento en la que predomina la satisfacción interna, el desarrollo de sus miembros y el mejoramiento continuo de la organización. En este tipo de cultura impera un ambiente de participación y colaboración que incrementa la identidad, el compromiso y la orientación hacia la eficacia; rige un principio recíproco de compromiso entre la organización y sus miembros que se establece a través de la intermediación de los miembros más antiguos quienes fungen como mentores de los más nuevos para moldear el comportamiento. La Figura 6 ilustra los tipos de cultura organizacional:



Figura 6. Tipos de cultura organizacional basado en Fuchs y Torres (2012). Adaptado por el investigador (2020).

A la luz de las argumentaciones expuestas a lo largo del recorrido teórico, habido de las diversas posiciones que develan el carácter abstracto de la cultura organizacional como un fenómeno íntimamente ligado a las construcciones que los individuos recrean en torno a la realidad que los circunda, consideré pertinente declarar mi adhesión teórica a la propuesta de análisis de cultura organizacional expuesto por Edgar Schein, cuya referencia lo han convertido en el autor más reconocido y prestigioso por sus aportaciones sobre el tema objeto de estudio.

Así, la presente investigación siguió las líneas teóricas de Schein (ob. cit.) para acometer los propósitos hermenéuticos proclives a la sustentar el fundamento epistémico de la aproximación teórica de la cultura organizacional de la FACES-CM desde la mirada de los gerentes universitarios, con la intención de legitimar su estructura en el marco de los tres niveles del análisis cultural.

Gerencia Universitaria

En la actualidad, la universidad autónoma venezolana afronta avasallantes circunstancias signadas por la diáspora, la insuficiencia presupuestaria, el deterioro de su planta física, la crisis salarial, la imposibilidad de renovación del gobierno universitario, así como la profunda crisis socioeconómica y política que atraviesa el país.

En este sentido, Jiménez y Jiménez (2016) señalan que la gerencia universitaria requiere adquirir y desarrollar competencias para gestionar los inminentes cambios organizacionales, capaces de inspirar su emulación por el resto de los miembros, recurriendo al aprendizaje continuo individual y colectivo con el fin de formar gestores de cambio.

Niño y Piñero (2016), apuntan que la gerencia universitaria es un conjunto de procesos “complejos, diversos que atañe el mantenimiento y desempeño de las actividades y procesos vinculados con sus funciones rectoras, docencia, investigación e integración social, para garantizar

[respuestas] a las carencias y expectativas institucionales [y] de la sociedad en general” (p. 104) De allí, que a continuación se planteen dos perspectivas de la gerencia, la primera relacionada con la autonomía y la democracia universitaria y la segunda, asociada a la eidos del liderazgo gerencial en los tiempos postmodernos.

Autonomía y Democracia en la Universidad Autónoma Venezolana

La autonomía tiene un valor insustituible para la universidad en su propia concepción, fines, funciones, en su capacidad creadora, innovadora y de transformación. Es consubstancial para su existencia, gestión y desarrollo, es parte del conspicuo cultural que expresa significaciones metafóricas y simbólicas que aluden su emancipación del poder político del país, de las doctrinas religiosas, así como de cualquier otra forma de dominación.

Empero, la realidad actual de la autonomía universitaria atraviesa un atribulado escenario de contradicciones y confrontaciones. En palabras de Ugalde (ob. cit.), “sin cierta autonomía presupuestaria, sin autonomía para la elección de las autoridades y con la clara determinación del gobierno-partido de apoderarse de la universidad [parece] la muerte de la universidad autónoma” (p. 143) Para el Ejecutivo Nacional “con ideología marxista y defensor de modelos políticos estatistas al estilo soviético y cubano, solo es tolerable la existencia de universidades autónomas del poder del estado-partido-gobierno” (p. 145)

Desde la visión de Ugalde (ob. cit.) rector de la Universidad Católica Andrés Bello, existen tres aspectos que han mancillado la autonomía universitaria: (a) el sistema de admisión, (b) el sistema de escogencia de autoridades y representantes del gobierno universitario y (c) el cerco financiero que ha llevado al empobrecimiento institucional y a la incapacidad de retener al personal académico y administrativo.

Ante esta realidad, el modelo de autogobierno predominante en la universidad autónoma venezolana se ha convertido en un modelo de

gobernanza legítimo de la autonomía que ha construido un andamiaje funcional que emula el modelo de gobernanza de la sociedad; desde la perspectiva de Parra (2017), de este enfoque subyacen las disfuncionalidades organizativas que imperan en la universidad, dominadas por los intereses que se imbrican a la institucionalidad que con el largo tiempo de permanencia en el poder, han configurado un estadio confortable para las figuras de poder de espalda a la comunidad.

Las universidades autónomas venezolanas, en la actualidad, son un espacio de confrontación ideológica y política, lo que ha permitido no sólo el aforo de grupos disidentes, sino también la plataforma para representantes del gobierno nacional a través de la cual se han emprendido acciones de rechazo hacia la política institucional. Pero más allá de la deuda electoral y la injerencia estatal, Parra (ob. cit.) señala que “hay que reconocer que la universidad venezolana se resistió a asumir los cambios... [producidos] en otros países [relacionados con]... la autonomía responsable con rendimiento de cuentas y el financiamiento... la exigencia, tanto para la docencia como para la investigación, de asumir la interdisciplinariedad, la vinculación con el entorno basada en la pertinencia social del conocimiento producido... [la] internacionalización, entre otros.” (p. 58)

Algunas consecuencias fatales del progresivo deterioro de la autonomía universitaria, en palabras de la Coalición de Cátedras y Centros Universitarios de Derechos Humanos (2017), son:

1. La imposición de contrataciones internas que cuestionan las políticas del gobierno universitario, incluyendo las normativas laborales que, de forma flagrante, violan las negociaciones colectivas, convirtiendo a los trabajadores universitarios en actores sociales subyugados al poder Ejecutivo.

2. La injerencia a través de la creación de figuras extrañas que fungen como supervisores-fiscalizadores de la función social, en detrimento de la libertad ideológica y académica para introducir dimensiones políticas que atentan contra la carrera funcional.

3. La suspensión de procesos electorales, cuestión que ha flagelado la capacidad deliberante de la comunidad, imponiendo larga permanencia en el poder de un modelo gerencial que, en la actualidad, goza de altos índices de rechazo por diversas razones, convirtiéndola en una gestión impopular que maniobra en medio de los embates del Estado y el descontento de su comunidad.

4. La emergencia de prácticas gerenciales autoritarias habituadas a ostentar el poder, gobernando a través de políticas que no están respaldadas por la comunidad universitaria; abriendo paso a la conformación de élites políticas que buscan saciar sus propios intereses, garantizar su permanencia en los cargos de gestión e instaurar un enfoque unidireccional basado en la jerarquía, la supervivencia política y la afiliación reducida de actores adeptos a la línea ideológica.

Liderazgo Gerencial ante los Desafíos Postmodernos

De acuerdo con lo anterior, la universidad autónoma venezolana no puede evadir su rol como organización inteligente, que aprende, cambia, se adapta, se transforma y se proyecta a futuro, pues en el marco de la perentoria transformación que urge, la realidad impone repensar y replantear un cambio cultural que contribuya con la innovación institucional para armonizar las condiciones operativas. En palabras de Rodríguez y García (2017), se precisa gestar políticas universitarias adaptables sin desmedro de su identidad, que generen objetivos y normas comunes, capaces de delinear estrategias pertinentes que permitan enfrentar los desafíos emergentes de la realidad.

Se trata de un modelo motivador que se inspira y se centra en su comunidad como el recurso fundamental que da cuenta de la razón de ser institucional, de donde se generan aportes creativos que dinamizan la innovación como variable generadora de ventajas competitivas, motivación, y compromiso colectivo para alcanzar mayor satisfacción en el trabajo, mejores resultados individuales e institucionales. De acuerdo con

Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos (2018), este análisis evoca la construcción de un liderazgo transformacional al interior de la universidad capaz de crear propósitos desafiantes que se articulen con el desempeño en equipo mediante el empoderamiento de su gente, creando “un clima moral basado en los valores institucionales y en destacar la relevancia del aporte de cada miembro del equipo a los propósitos institucionales.” (p. 187)

Desde una visión integral, la excelencia no es la única orientación que debe prevalecer en los procesos de gestión universitaria, es pertinente considerar la orientación hacia la innovación para fomentar, proteger y preservar el aprendizaje, partiendo del reconocimiento de las condiciones predominantes que sugieran oportunidades de mejora continua, inspiren la agudización del sentido reflexivo y dialógico de los miembros de la comunidad universitaria.

El aprendizaje augura la continuidad de los aspectos substanciales del proceso, por ello es vital aprovechar al máximo el conocimiento y las experiencias individuales que puedan ilustrar nuevas perspectivas; este proceso conduce a ideas que alimentan la innovación desde una visión multifactorial. Seguidamente, el aprovechamiento del conocimiento debe tener una orientación sostenible que busque compartir sus recursos con los grupos de interés de la universidad con un triple propósito: contribuir con la resolución de los problemas sociales, desarrollar estrategias que pongan en valor los saberes generados y manifiesten la vocación hacia la diversidad y la pluriculturalidad que caracteriza a la universidad.

En sintonía con Drucker (2002) la gerencia del siglo XXI debe estar preparada para lo inesperado, lo que podría desembocar en el éxito o el fracaso de la organización; el éxito radica en convertir las sorpresas en oportunidades de innovación. También es preciso desarrollar la inteligibilidad para erradicar la disonancia entre lo que es y lo que se supone que es, haciendo que los hechos sean enfrentados desde su esencia y no desde su apariencia.

Por otra parte, no basta convencerse de la necesidad de cambios, es pertinente definirlos para actuar en consecuencia frente a una sociedad que evoluciona vertiginosamente, que aprende y desaprende con facilidad. Desarrollar esta capacidad involucra reconocer el entorno en el que se desenvuelve la universidad, con sus condiciones inestables, fuertes, adversas y favorables, pues junto a los cambios sociales también se dan cambios científicos, tecnológicos y económicos que sugieren un nuevo orden.

La gerencia universitaria con visión transformacional debe renovar la energía de los miembros de su comunidad, desechando el pensamiento exclusivo para contemplar el todo inclusivo y abierto a nuevas soluciones. La orientación a su gente significa que el gerente no sólo predica valores, sino que actúa apegado a ellos, acepta los desatinos sin increpaciones, es dialógico, fomenta la libertad de expresión y dinamiza los procesos de innovación mediante la cohesión del todo cultural y sus miembros.

Corpus Legal de la Investigación

A los fines de fundamentar esta investigación en la doctrina legal aplicable, este apartado expone los preceptos de la legislación nacional relacionados el objeto de estudio, considerando: (a) la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), (b) la Ley Orgánica de Educación (2009) y (c) la Ley de Universidades (1970).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

En su artículo 102, establece:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental... es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable... como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación... está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su

personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal (p. 22).

Como se evidencia en el citado artículo, el espíritu de la educación aboga por el desarrollo de hombres libres, emancipados capaces de actuar conducidos por su poder creativo e intelectual para intervenir en los asuntos sociales, con apego al tradicionalismo cultural. De esta forma, se reconoce la coexistencia multifactorial de aspectos filosóficos, religiosos, ideológicos y académicos en las instituciones del sistema de educación nacional, lo cual pone de manifiesto que Venezuela es un Estado cimentado en el respeto a la diversidad y la confluencia de las diferentes corrientes que imperan en la sociedad.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Reconoce el carácter pluricultural del país asegurando el respeto, la potenciación de las prácticas y la instauración de procesos idóneos para el resguardo y desarrollo del acervo cultural. Al respecto, el artículo 6 establece:

El Estado... ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

Garantiza:

d. Desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales...

j. Creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

n. Educación formal y no formal en materia educativa cultural...sin menoscabo de las actividades inherentes a su naturaleza y especificidad en historia y geografía en el contexto venezolano,

latinoamericano, andino, caribeño, amazónico, iberoamericano y mundial. Así como en educación estética, música, danza, cine, televisión, fotografía, literatura, canto, teatro, artes plásticas, artesanía, gastronomía y otras expresiones culturales, con el fin de profundizar, enriquecer y fortalecer los valores de la identidad nacional como una de las vías para consolidar la autodeterminación y soberanía nacional (p. 3).

El extracto del artículo señalado considera el desarrollo cultural como una tarea fundamental del Estado en articulación con las instituciones de educación para configurar programas, planes y proyectos dirigidos a: (a) promoción de la cultura, (b) respeto a la diversidad cultural, (c) generación de conocimientos a partir de las prácticas culturales, (d) promoción y difusión de la identidad e (e) instauración de una estructura de gestión estatal que haga plausible los procesos de enseñanza y aprendizaje de cara a las exigencias globales que demandan seres sociales competentes; cuya finalidad es afianzar los valores del hombre en un contexto social intervenido por diversas fuerzas que lo hacen polisémico.

Por otra parte, conviene señalar que el artículo 14 del referido texto legal expresa que: “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral... promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad.” (p. 8) todo lo cual deja en evidencia que el sistema de educación venezolano, entre sus fines esenciales, no sólo se orienta a la formación de ciudadanos con competencias cognitivas, sino ciudadanos culturales, constructores de su propia identidad social.

Ley de Universidades (1970)

Es el instrumento legal con más arraigo en el quehacer universitario venezolano, tanto por su espíritu académico como por los dogmas en que versan sus disposiciones basadas en la trayectoria sociohistórica de la institución, que da cuenta de su patrimonio cultural anclado a la

autonomía y la democracia. Al respecto, señala la Ley de Universidades (1970):

Artículo 1: La universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 3: Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formarlos equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso. (p. 1)

Desde la época de la democracia representativa hasta la actualidad, la universidad ha sido reconocida por su prestancia como institución formadora de profesionales en las diferentes áreas del saber, por sus principios de inclusión, pertinencia social y vocación pluricultural abierta a todas las corrientes del pensamiento. Las epifanías culturales que se han esgrimido al interior de las universidades se corresponden con la creación, desarrollo y difusión de un sistema basado en el ethos y la eidos subyacentes de la herencia ancestral que acumula un vasto prontuario de significaciones simbólicas, metafóricas y pragmáticas entrelazadas para conformar el arquetipo cultural de la universidad autónoma venezolana.

Los actores sociales de la universidad autónoma nacional se caracterizan por poseer rasgos culturales peculiares de gran valor intelectual y social que los categoriza como un grupo social particularmente privilegiado en la escena social. Los estudiantes, durante la estancia académica, adquieren valores que marcan el curso de sus acciones subsecuentes; el estamento profesoral y demás miembros, son creadores, transmisores y transformadores culturales que se acompañan de conocimientos que dan sentido a la función social de la universidad autónoma.

Así, el subsistema de educación universitaria es formador de ciudadanos integrales aptos para participar en la vida nacional marcada por situaciones contingentes e imprevisibles, enfrentadas a través del

saber hacer cultural aprehendido durante las etapas de preparación profesional. Es claro que la universidad es parte de la tradición democrática republicana, por lo que el marco legal es un instrumento preservador de los sentidos identitarios e idiosincráticos de las instituciones universitarias autonómicas.

CULTURIZANDO III

TRAZANDO LA TRIADA PARADIGMÁTICA



Color Esperanza

“Saber que se puede, querer que se pueda, quitarse los miedos, sacarlos afuera, pintarse la cara color esperanza, tentar al futuro con el corazón. Es mejor perderse que nunca embarcar, mejor tentarse a dejar de intentar, aunque ya ves que no es tan fácil empezar”

Autor: Coti Sorokin

Tridimensionalismo Paradigmático

El arte de investigar ha sido una de las principales actividades acometidas por el ser humano para construir, conocimientos que dan cuenta de la naturaleza de la vida, como tributo a la curiosidad innata que acompaña nuestro deseo de descubrir, conocer e interpretar los fenómenos para aprender a vivir. Por ello, en la búsqueda del conocimiento se debe establecer la ruta para el abordaje científico de la realidad con el fin de conquistar los propósitos que nos guían y encontrar atisbos que ofrezcan perspectivas de entendimiento sobre los fenómenos que circundan la realidad.

Schutz (1962) afirma que “aunque el individuo define su mundo desde su propia perspectiva es, no obstante, un ser social, enraizado en una

realidad intersubjetiva. El mundo de la vida diaria en el cual nacemos es...un mundo intersubjetivo” (p. 19), por lo que propone una orientación fenomenológica social en la que el investigador parte de la creencia de que los hechos sociales están dados y son incuestionables; sin embargo, existe un componente intersubjetivo que se incorpora debido a que es la forma de acceder al mundo de los significados que no son evidentes, que subyacen de los actores de la realidad durante la inagotable interacción social, de donde es posible intervenir el contexto del objeto de estudio para entenderlo e interpretarlo.

Entonces surge el cuestionamiento sobre dicho contexto y su relación con el sujeto cognoscente, abriendo paso a la concepción del paradigma de la investigación en una realidad que es, para Ascorra y López (2016), inatrapable, indescifrable y temporalmente estable. Esta concepción paradigmática representa un conjunto de creencias y presupuestos lógicos que permiten abordar la realidad a través de un modo disciplinado y dialéctico que desentraña el trasfondo vivencial de las experiencias, dilucidando sus significaciones peculiares para construir explicaciones e interpretaciones que puedan transformarse en conocimientos.

En este sentido, para el abordaje del fenómeno de la cultura organizacional, recurrí a los gerentes universitarios de la FACES-CM con el propósito de desentrañar las significaciones que como actores sociales inmersos en la realidad objeto de estudio, le atribuyen a la impronta con que se hilvanan los sentidos identitarios e idiosincráticos al interior de una organización educativa de entrañable impacto social que, en definitiva, resultó una construcción basada en su mundo habitual, en su cotidianidad cultural. Por ello, la investigación se orientó bajo un paradigma interpretativo debido a que me permitió comprender la naturaleza del fenómeno en condiciones genuinas e imperfectas en el marco natural de las vivencias de la otredad.

Al respecto, Leal (2011) expresa que el paradigma interpretativo es “holístico, naturalista, humanista, etnográfico, se basa en la credibilidad y transferibilidad, su validez es más interna que externa” (p. 93) El

investigador desarrolla conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de los datos, trata de comprender a las personas desde su génesis. Complementa Martínez (2004) sosteniendo que del paradigma interpretativo se derivan los conocimientos de las ciencias sociales, lo cual implica observaciones sistemáticas que se rigen por razonamientos lógicos, conscientes y coherentes que amplían la visión; atribuyendo sentido estructural al conocimiento que emerge.

Ahora bien, para surcar el trasfondo de la realidad imperante en la FACES-CM y extraer sus peculiares significaciones a partir de los procesos constituyentes que habitan en la consciencia de los gerentes universitarios, fue necesario trazar una matriz epistémica con el fin de aproximarme, interpretando a Martínez (ob. cit.), al objeto de estudio de forma empírica y objetiva como bases para su entendimiento a partir de las interrelaciones dialécticas. Para el referido autor, la matriz epistémica es el punto de encuentro entre determinadas formas del conocer que adoptan las culturas humanas y la realidad para asignar significados de regularidad a los conceptos, categorías, leyes y principios que constituyen la vida.

La matriz epistémica constituyó la ruta para el abordaje de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, a la que denominé triada paradigmática fundamentada en una dimensión ontológica debido a que la realidad se presenta en forma de múltiples construcciones mentales específicas, una dimensión epistemológica para interpretar la realidad y construir conocimientos válidos y una dimensión metodológica, de acuerdo con Martínez (ob. cit.) para “identificar... la naturaleza profunda de las realidades dinámicas... aquella que da razón plena de su comportamiento.” (p. 66)

Dimensión Ontológica

Para definir la dimensión ontológica de la investigación, acudí a la exposición de Guba y Lincoln (1998) quienes se interrogan acerca de

¿Cuál es la forma y naturaleza de la realidad? por tanto, ¿qué es lo que puede saberse acerca de ella?

Pues bien, es pertinente considerar que los individuos nos diferenciamos y, a su vez, nos asemejamos por el modo particular en que opera nuestra función cognitiva debido a que la realidad circundante no es la misma para todos; empero, del entramado cognitivo-ideológico surge conocimiento natural ceñido a las rutinas cotidianas con las que se enfrentan las circunstancias del mundo, que permiten resolver los problemas sociales y son parte de la génesis humana.

La realidad del mundo se revela por medio de lo que somos, la existencia humana vista desde la perspectiva de Heidegger (1953), sólo puede ser comprendida desde las vivencias de los actores sociales mediadas por la dialogicidad con la que se aprehende el entramado de significaciones conscientes, porque en el infinito verbal se encuentra la presencia y la esencia del horizonte del sentido que da cuenta de la naturaleza del hombre en el mundo.

Acudiendo a la filosofía ontológica fundamental propuesta por Martin Heidegger, como investigador invoqué la revelación del sentido del ser de los gerentes universitarios en procura de la elucidación de su consciencia de forma espontánea, para que emergieran las significaciones atribuidas a la cultura organizacional de la FACES-CM; es decir, para la aprehensión fenomenológica a partir de lo que Heidegger (ob. cit.) llamó el ser ahí humano, impregnado de historicidad y tiempo que da cuenta del ser en el mundo.

La naturaleza de la realidad objeto de estudio es inexorablemente intersubjetiva, por lo que no admite comprensiones reduccionistas; por el contrario, su comprensión se halla en la interpretación del habla y lenguaje de los actores sociales de donde surge una suerte de ser y verdad sobre la cuestión de la cultura organizacional de la FACES-CM. De modo que lo que pude conocer del fenómeno fue un desocultamiento del hombre y de su mundo, indisociables entre sí, gestando un proceso creador de significaciones genuinas, reales y concretas en el que pude

poner de manifiesto el sentido transparente del ser de los gerentes universitarios, así como del poder ser de la cultura organizacional de la FACES-CM.

Dimensión Epistemológica

El planteo de Guba y Lincoln (ob. cit.) declara ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el cognoscente y lo que puede conocerse? Al respecto, Padrón (2007) sostiene que del empirismo emergen conocimientos que provienen del contacto con la realidad y las experiencias construidas alrededor de ella, por lo que dicho conocimiento es inductivo y, en consecuencia, lo que puede ser científicamente conocido es aquello atado a la experiencia.

En este sentido, la presente investigación se enmarcó en el empirismo debido a que el abordaje del objeto de estudio se desarrolló *in situ*, siguiendo los propósitos establecidos en la primera sección, con el fin de develar las significaciones de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, invocando sus vivencias y experiencias. Para el vivencialismo experiencial, apunta Padrón (2014), la naturaleza del conocimiento es una construcción interpretativa-simbólica del mundo sociocultural, cuyo método de hallazgo es intuitivo con base a la experiencia vivida.

La naturaleza de la relación sujeto cognoscente-objeto de estudio versó en una realidad idealista que me permitió abordarla a través del construccionismo proclive a la comprensión e interpretación de las significaciones de los gerentes universitarios, para esculpir conocimiento en torno a la cultura organizacional de la FACES-CM, lo cual en sintonía con Martínez (ob. cit.), es producto del trabajo intelectual articulado con las vivencias a lo largo de la vida; es una elaboración mental de la teoría que subyace de procesos dialógicos entre el investigador y los sujetos de estudio e interpretada en el orden de los referentes teóricos

En concordancia con Berger y Luckmann (ob. cit.), como ser social y como investigador estoy inducido “a participar en la dialéctica de la sociedad. El punto de partida de este proceso lo constituye... la aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento... en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otro que, en consecuencia, se vuelven subjetivamente significativos para mí” (p. 162); para los autores del construccionismo social no sólo vivimos en el mismo mundo, sino que participamos en el ser del otro.

Dimensión Metodológica

Sobre esta perspectiva, Guba y Lincoln (ob. cit.) plantean ¿Cómo puede el investigador que busca conocer, arreglárselas para averiguar si lo que él cree puede ser conocido?

Rescatando que la realidad objeto de estudio pudo ser aprehendida desde el paradigma interpretativo basado en la intersubjetividad, la presente investigación adoptó el enfoque cualitativo para lograr una descripción holística y exhaustiva del fenómeno de la cultura organizacional de la FACES-CM.

Martínez (ob. cit.) en un sentido filosófico, sostiene que la investigación cualitativa no se ocupa únicamente del estudio de cualidades, sino que se trata de:

Un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etcétera; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tenga en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia. (p. 92)

De esta forma, la construcción de las significaciones fue producto de la pesquisa metodológica dirigida a capturar los sentidos intersubjetivos de los gerentes universitarios en el contexto natural; lo cual, en sincronía con las primeras dos dimensiones de la triada paradigmática, me permitió sumergirme en la realidad a través de la interacción dialógica con los

actores sociales, interesándome esencialmente en capturar los testimonios vivenciales que dan cuenta de la naturaleza de la cultura organizacional de la FACES-CM.

De acuerdo con Martínez (ob. cit.) a través de la investigación cualitativa es posible identificar la naturaleza profunda de las realidades en su estructura dinámica, misma que da razón de su existencia y las manifestaciones que tienen lugar en el escenario en que se contextualizan; pues el entramado cultural de la FACES-CM no podía ser tratado de otra manera que no fuese lo suficientemente holística en atención a su naturaleza peculiar y al mismo tiempo polivalente. Por ello, este estudio se enfocó en la recolección de información sustancial sujeta a hechos individuales que incluyen un alto contenido emocional y valorativo que no se puede separar de las significaciones de la cultura organizacional de la FACES-CM.

A merced de la interrelación entre la realidad de la cultura organizacional de la FACES-CM y la experimentación de los gerentes universitarios en ese marco de referencia, aduje la fundamentación de la presente investigación en la metodología fenomenológica con anclaje a la argumentación de Martínez (ob. cit.) sobre “estudiar [las] realidades como son en sí, dejándolas que se manifiesten por sí mismas sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad” (p. 137) concediéndole preminencia a las significaciones halladas por medio de la dialéctica.

Husserl (1949) precursor de la fenomenología, da una mirada reflexiva e intuitiva para la comprensión de la experiencia tal cual es vivida por los actores sociales en un espacio, tiempo y realidad para arribar al campo de la evidencia pura. Este enfoque aboga por la descripción eidética de la vida trascendental del yo, que puede ser definida como el conjunto de vivencias originarias que hacen posible la apertura de la consciencia al mundo, para apresar el todo del ser desentrañando su esencia y consciencia.

Siguiendo la fenomenología de Husserl (ob. cit.), fue posible comprender la cultura organizacional de la FACES-CM prestando atención al entramado de significaciones subyacentes de los gerentes universitarios, para aproximarme a la esencia del objeto de estudio mediante una construcción representativa de sus vivencias experienciales para esculpir nuevos conocimientos desde la intersubjetividad de la otredad. Para este proceso, señala el filósofo Edmund Husserl, el investigador se abstiene “por completo de juzgar acerca de las doctrinas... y en llevar a cabo todas nuestras descripciones dentro del marco de esta abstención” (p. 46), pues aquello que no es realidad es imaginación y lo que se manifiesta desde la imaginación del investigador producto de sus experiencias debe quedar reducido, limitándose a describir la realidad natural, debido a que la experiencia “sólo da cosas y casos singulares, nunca universales, pero eso no basta.” (p. 51)

De modo que la epojé propuesta por Husserl (ob. cit.), restringió mis experiencias previas, inhibiendo la posibilidad de hacer reflexiones y dándole primacía a mi consciencia expectante del fenómeno para descubrir su génesis a partir de la evidencia obtenida de los gerentes universitarios, sin alterar sus condiciones naturales con la incorporación de mi exégesis como investigador debido a que, enfatiza Martínez (ob. cit.), resulta *sine qua non* respetar “plenamente la relación que hace la persona de sus propias vivencias, ya que... no habría ninguna razón... para pensar que ella no vivió, no sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo.” (p. 139)

Sin embargo, la necesidad de emanciparme de la restricción que me impedía surcar el trasfondo existencial, tomé un camino complementario con el que pudiese profundizar la naturaleza genuina de la cultura organizacional de la FACES-CM, con el fin de robustecer el conocimiento mediante la contrastación de los argumentos de los gerentes universitarios con las aportaciones teóricas declaradas en la segunda sección de esta investigación y mis propias reflexiones como investigador y, a la vez, actor nativo de la FACES-CM.

Por tal razón, fue pertinente que la investigación se apoyara en la hermenéutica para iluminar los modos del ser, interpretando la interactuación social por medio del habla y el lenguaje auspiciado por la hermenéutica de factibilidad enunciada por Heidegger (ob. cit.) Para Martin Heidegger la fenomenología no puede concebirse sin una presuposición hermenéutica, pues toda comprensión está mediada por la interpretación; la ciencia se debe al modo de ser del ente-hombre y a ello lo denominó *Dasein* para referir que tiene en su ser una relación del ser con su ser y se comprende de alguna manera con algún grado de explicitud.

Es propio del hombre que “con y por su ser se encuentre abierto para él mismo” (p. 22), de modo que lo que se interpreta tiene una significación que no se descubre sino por medio del análisis y éste siempre depende de las concepciones que se tienen previamente; es decir, se basan en la comprensión cotidiana, lo cual afianza el vínculo entre comprender el significado y comprenderse a sí mismo.

El pensamiento del hombre es una artesanía que permite meditar sobre la realidad, deconstruir los sentidos de las cosas para luego darle justificación al conocimiento, cuestión que implica acariciar la palabra en su raíz para explicar la comprensión fenomenológica, pues para Heidegger (ob. cit.) tiene existencia y no esencia, tiene el poder de ser, de decidir qué hará con su ser. Lo anterior sugirió hacer un giro hermenéutico hacia la dimensión interpretativa de la cultura organizacional de la FACES-CM, que convirtiera el período de intermitencia de los prejuicios propuesto por Husserl (ob. cit.) en una epojé reflexiva como lo expresa Gadamer (1993).

La intención de Gadamer (ob. cit.) es integrar el progreso científico de la ciencia y del pensamiento en una complementariedad de la experiencia del mundo en un lenguaje común. El lenguaje es el medio por el que se manifiestan los hechos, aunque no siempre sean verdaderos; sin embargo, esto sugiere que como seres humanos seguimos vías instintivas para construir, junto a los demás, un mundo común por medio

del intercambio dialógico que se produce en la conversación. De allí que el filósofo contemporáneo proponga un horizonte post-metafísico de la retórica existencial heideggeriana.

Su orientación, me permitió poner en el centro de las reflexiones el experiencialismo de los gerentes universitarios de la FACES-CM, privilegiando sus expresiones lingüísticas que dan cuenta de la cultura organizacional relacionando a uno con el otro para construir un consenso que, aunque no sea absolutamente unívoco por la diversidad del pensamiento, es una aproximación autónoma de la institución universitaria objeto de estudio basada en mi lingüística que, a su vez, representa la expresión de los actores sociales.

Para ilustrar la dimensión metodológica de la investigación, sustentada en la filosofía fenomenológica de Husserl (ob. cit.) y la hermenéutica de Heidegger (ob. cit.) y Gadamer (ob. cit.), la Figura 7 ofrece la perspectiva sistemática que se vincula con el planteo de Guba y Lincoln (ob. cit.) sobre ¿Cómo puede el investigador que busca conocer, arreglárselas para averiguar si lo que él cree puede ser conocido?



Figura 7. Metodología fenomenológica basada en Husserl (1949), apoyada en la hermenéutica de Heidegger (1953) y Gadamer (1993). Adaptado por el investigador (2020).

Por último, la Figura 8 esboza el ensamblaje de la triada paradigmática que definió el curso de acciones seguidas en esta investigación:

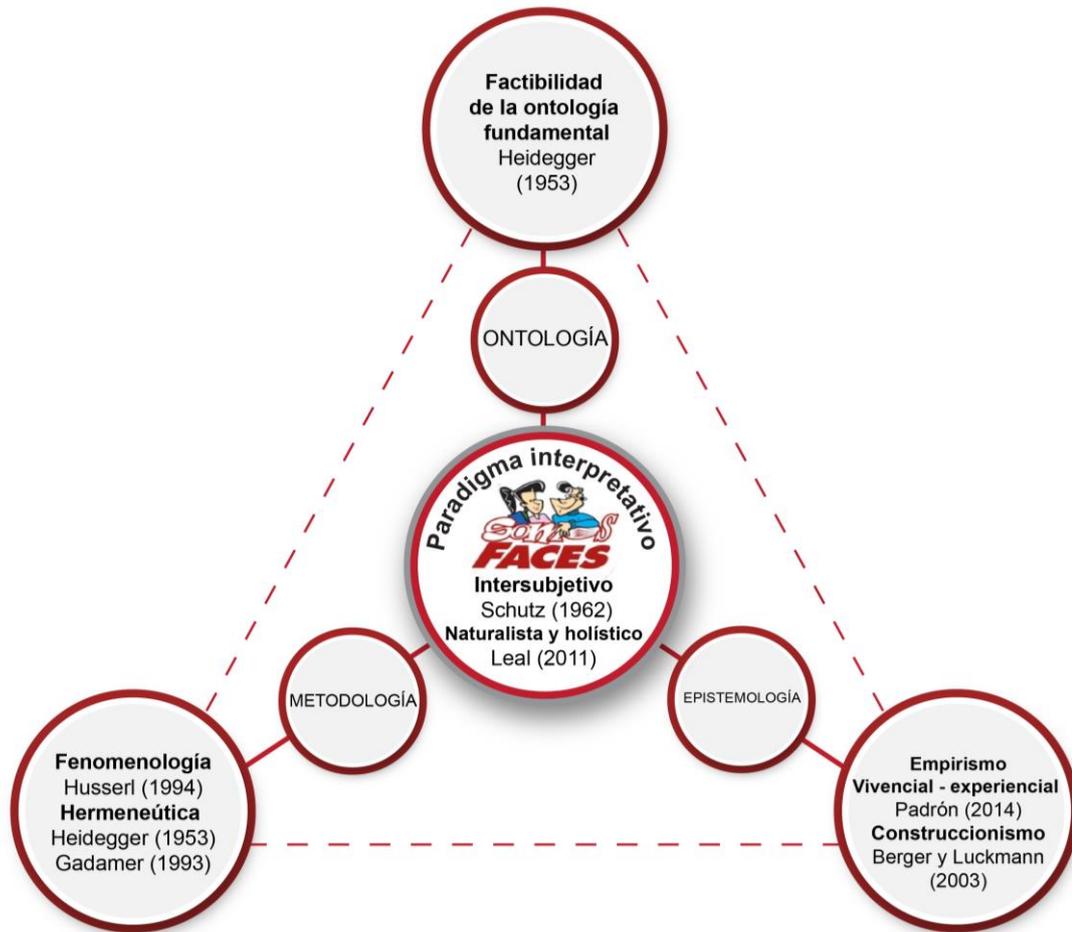


Figura 8. Triada paradigmática de la investigación. Adaptado por el investigador (2020).

Itinerario Fenomenológico

La orientación metodológica de la investigación, demarcada por la fenomenología apoyada en la hermenéutica, expuso la necesidad de trazar los procedimientos del itinerario para el abordaje del objeto de estudio. A propósito del método fenomenológico, esta investigación se apoyó en la ruta procedimental expuesta por Martínez (ob. cit.) basada en tres etapas: (a) etapa previa, (b) etapa descriptiva y (c) etapa estructural, con el propósito de comprender el fenómeno de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

Etapa Previa

Asociada a la argumentación propedéutica que sostuve en las dos primeras secciones de esta investigación, en las que se contextualizó el objeto de estudio para definir los propósitos proclives a la descripción de la esencia o, en palabras de Husserl (ob. cit.), la eidética del fenómeno; continuando con la declaración del estado del arte para sustentar el proceso hermenéutico.

Etapa Descriptiva

De acuerdo a las intencionalidades de la investigación, resultó necesario adoptar técnicas apropiadas para la aprehensión fenomenológica, ideales para capturar la información necesaria que me permitiera la descripción protocolar del objeto de estudio. La descripción protocolar se basó en los relatos de los gerentes universitarios de la FACES-CM contenidos en grabaciones de audio y video; por tal razón, la estructura descriptiva presenta una robusta y legítima representación de los argumentos narrados.

Etapa Estructural

Procedí a la lectura minuciosa de los protocolos para evitar la omisión de detalles verbales, gestuales y contextuales que pudieran desvirtuar las significaciones de los gerentes universitarios. Seguidamente, continuando con el proceso reflexivo e interpretativo expuesto por Heidegger (ob. cit.) y Gadamer (ob. cit.), delimité las unidades categoriales centrales que tuvieran significado constituyente tanto para la explicación del fenómeno como para la generación de la aproximación teórica; cada unidad categorial tuvo una denominación peculiar que relaciona la dialéctica de los gerentes universitarios con el lenguaje científico del estado del arte.

Gerentes Universitarios

Para la selección de la muestra sujeta al estudio, recurrí a un muestreo intencional que, según Martínez (ob. cit.) “prioriza la profundidad sobre la extensión” (p. 83) considerando una serie de criterios convenientes que me permitieran “tener una unidad de análisis con mayores ventajas para los fines de la investigación” (p. 86), que se complementaran entre sí y representara a todos los gerentes universitarios de la FACES-CM.

Los juicios para la escogencia de los informantes fueron: (a) ser docente ordinario de la FACES-CM con una antigüedad igual o mayor a cinco años, (b) ejercer funciones de gestión universitaria con una antigüedad igual o mayor a un año en cualquiera de las unidades de apoyo al gobierno universitario y de apoyo académico de la FACES-CM y (c) ocupar el cargo de mayor nivel jerárquico de la unidad.

El tiempo mínimo de antigüedad en el ejercicio de la docencia me permitió escoger gerentes universitarios que conocieran el pragmatismo de las tres dimensiones fundamentales del quehacer universitario de la FACES-CM: (a) docencia, (b) investigación y (c) extensión; contextualizándolos en un experiencialismo sociohistórico durante una trayectoria temporal con la que pudieran ofrecer argumentaciones fundadas. Respecto al período mínimo de ejercicio de funciones gerenciales, consideré que un año es tiempo prudente para que el gerente universitario esté inmerso en la dinámica gerencial de la FACES-CM, debido a que durante ese tiempo ha debido elaborar, al menos, un Plan Operativo Anual de acuerdo con las previsiones normativas de la institución, lo cual sugirió que el actor social estuviese dotado de propiedades cognitivas pertinentes para cimentar sus posiciones.

Así, seleccioné cinco gerentes universitarios, dos relacionados con funciones de apoyo al gobierno universitario (GU1 y GU2) y tres relacionados con las unidades de apoyo académico (GU3, GU4 y GU5). El Cuadro 1 resume los tiempos de servicio docente-gerencial y la

adscripción funcional de los gerentes universitarios, mientras que en el Anexo B podrá conocer su trayectoria profesional e institucional:

Cuadro 1
Identificación, tiempo de servicio docente-gerencial y adscripción funcional de los gerentes universitarios de la FACES-CM

CRITERIOS DE ESCOGENCIA		(a)	(b)	(c)	Unidad de apoyo	Cargo de gestión universitaria
Gerente Univ.	ID	Años Doc.	Años GU	MNJ		
GU1	AR	14	5	Si	Gobierno universitario	Comisionada del Decano
GU2	MA	19	8	Si	Gobierno universitario	Directora Escuela ACCP
GU3	BT	31	2	Si	Apoyo Académico	Directora Ciclo Básico
GU4	LG	13	10	Si	Apoyo académico	Directora IPI
GU5	VT	7	1,25	Si	Apoyo académico	Directora de Extensión

Nota. ID (Identificación), Años Doc. (Años de docencia), Años GU (Años de gestión universitaria), MNJ (Máximo nivel jerárquico), ACCP (Administración Comercial y Contaduría Pública), IPI (Investigación y Producción Intelectual). Diseñado por el investigador (2020)

Técnica de Recolección de Significaciones

Como señalé en el itinerario fenomenológico, para la compilación de información relevante fue pertinente adoptar técnicas propias de la investigación cualitativa, que sirvieran de medios instrumentales proclives a descubrir las significaciones individuales a partir del lenguaje verbal y no verbal de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

Para ello, empleé la entrevista en profundidad con una orientación no estructurada, sino más bien flexible y dinámica en la que, como investigador, únicamente introduje proposiciones puntuales para orientar la línea discursiva de los gerentes universitarios hacia los aspectos importantes que interesaban a este estudio, dejando que la expresión libre del ser se impusiera por intermedio de los relatos de experiencias vivenciales. Como lo enfatiza Martínez (ob. cit.)

A medida que el encuentro avanza... adquirimos... amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva... evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios. (p. 93)

Complementa Leal (ob. cit.), sosteniendo que la entrevista en profundidad permite “encontrar lo más importante y significativo para los informantes sobre los acontecimientos y dimensiones subjetivas, en un encuentro cara a cara” (p. 116) Por lo que esta técnica resultó un medio dialéctico para la exploración detallada del objeto de estudio desde una perspectiva unipersonal que luego fue ensamblada como un andamiaje del todo cultural de la FACES-CM.

Es importante acuñar que en atención a las medidas de confinamiento para el distanciamiento social impuestas por el Ejecutivo Nacional a propósito de la contingencia global por coronavirus COVID-19, las entrevistas en profundidad se realizaron bajo ambiente en línea con modalidad sincrónica, utilizando herramientas virtuales de audio y video administradas, principalmente, con el software Zoom App debido a que permitió almacenar grabaciones locales en mi ordenador personal; los encuentros interactivos se programaron en momentos convenientes que superaran las restricciones del servicio de energía eléctrica y de conexión a la internet. Por último, para profundizar aspectos relevantes, esclarecer contradicciones y enriquecer la interpretación fenomenológica, recurrí a grabaciones de audio y videollamadas administradas con la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp.

Protocolo de Registro, Categorización y Codificación

Para fundamentar el análisis semántico con una orientación fenomenológica y hermenéutica, conforme a lo enunciado en la etapa estructural del itinerario procedimental expuesto por Martínez (ob. cit.), seguí el rigor que se describe a continuación:

1. Lectura general de cada protocolo: para filtrar y purificar la información, utilizando una matriz de sistematización de la entrevista en profundidad (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2

Matriz de sistematización de la entrevista en profundidad

Línea	Significaciones de los gerentes universitarios
1	
n	

Diseñado por el investigador (2020)

2. Delimitación de las unidades temáticas generales, basado en el relato de los gerentes universitarios para extraer la esencia significativa, así como la determinación del tema central imperante en cada una, estableciendo su significado mediante frases breves inscritas en el discurso de los gerentes universitarios.

3. Expresión del tema central en lenguaje científico, fundamentado en las unidades temáticas centrales y subcategoriales para asignarles sintagma científico.

4. Integración de todos los temas centrales en la estructura descriptiva construyendo una fisionomía peculiar de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM.

La sistematización de las significaciones se realizó a través de matrices axiales que contienen, de acuerdo con Piñero y Rivera (2013), las clasificaciones que agrupan conceptos de acuerdo con sus propiedades sobresalientes mediante la codificación abierta, axial y selectiva para identificar las categorías centrales, las subcategorías y las dimensiones en función de su nivel de dependencia, asignándoles un código descriptivo que identifica los significados intersubjetivos.

Simultáneamente, acometí un proceso de cromatización para asignar colores a cada categoría y subcategoría emergida (Ver Cuadro 3), para luego indexar las significaciones siguiendo el orden en que se develaron a lo largo del discurso de cada gerente universitario (Ver Cuadro 4)

Cuadro 3

Matriz de categorización, subcategorización y codificación

L	Categoría	Subcategoría	Código
1	Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxx
2	Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxx
n	Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxxxx

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 4
Matriz de indexación de categorías y subcategorías

Categoría	Subcategoría	Código
Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxx
Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxx
Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxx Xxxxxxxxxxxx	Xxxxxxxxxxxx

Diseñado por el investigador (2020)

Construido el sistema de codificación de las categorías y subcategorías emergidas, procedí a elaborar una matriz sistemáticamente organizada en la que se integraran la totalidad de las significaciones (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5
Cosmovisión de las categorías y subcategorías emergentes

Gerente universitario	Categoría	Subcategoría	Código
1	A	An	Xxxxxxxx
2	B	Bn	Xxxxxxxx
n	n	n	Xxxxxxxx

Diseñado por el investigador (2020)

Posteriormente, realicé la contrastación axiológica cromática lo cual consistió en asignarle un color a la celda de cada gerente universitario en correspondencia con las unidades categoriales y subcategoriales, dejando a salvo que las celdas incoloras implican que el gerente universitario no hizo referencia a esa unidad durante su expresión discursiva (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6
Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes

Categoría	Subcategoría	Gerente universitario		
		1	2	n
A	An			
B	Bn			
n	n			

Diseñado por el investigador (2020)

Contrastación de las Significaciones Emergidas

Efectué la contrastación de las significaciones para trascender la comprensión fenomenológica con el fin de arribar a una interpretación

relevante y robusta de las categorías y subcategorías emergidas. Dicha contrastación se orientó bajo un enfoque teórico como un proceso de confrontación de las significaciones que permitió considerar las diferentes corrientes teóricas que explican el fenómeno de la cultura organizacional para superar los sesgos mediante la crítica eficiente que conceda mayor validez a los hallazgos de la investigación, de acuerdo con Martínez (ob. cit.).

Para este propósito hermenéutico, me apoyé en el referente teórico declarado en la segunda sección de esta investigación con la intención de formular un todo coherente y lógico de los descubrimientos que ampliara las perspectivas de las proposiciones que dan cuenta de la cultura organizacional.

Construcción Teórica

El proceso de teorización invoca el concurso de todos los medios para esculpir la estructura fisionómica del objeto de estudio. Padrón (ob. cit.) afirma que una aproximación teórica consiste en un acercamiento a la elaboración de una teoría; es decir, no se obtiene una teoría con todos los atributos sino un cierto recorrido hacia esa meta. El camino andado es una cercanía a la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, enriquecida con las aportaciones teóricas de la pléyade científica e impregnada de mi reflexión, de mi inspiración, de la inducción y de la conjetura fundada; sin embargo, no deja de ser inacabada.

En palabras de Martínez (ob. cit.) la aproximación teórica de la cultura organizacional es un “modelo ideal... que nos ofrece una estructura conceptual inteligible, sistemática y coherente” (p. 283) desde un modo de mirar los eventos, organizándolos y representándolos conceptualmente mediante relaciones entre sus significaciones constituyentes.

Legitimación de los Hallazgos

La validez de las investigaciones cualitativas puede ser considerada en función del grado de coherencia lógica de los hallazgos que ocasionen contradicciones. Por ello, fue necesario asegurar la legitimidad de este estudio en tanto que se hayan cubierto los extremos de la matriz epistémica que orientó el curso de acciones seguidas.

De acuerdo con Martínez (ob. cit.), me propuse una legitimación racional en la que “las teorías científicas serán siempre parciales [porque] tratan sólo algunos aspectos de la realidad... y [porque] contienen errores o apreciaciones parcialmente erróneas” (p. 285); no obstante, los hallazgos de esta investigación debieron revestirse de credibilidad, fiabilidad, coherencia y legitimidad. A tales fines, acogí los criterios de legitimación y validez destacados por el referido autor, los cuales se corresponden con:

1. Coherencia interna: la aproximación teórica fue organizada siguiendo el criterio de armonización argumentativa, reduciendo significativamente las incoherencias y contradicciones que pudiesen atentar contra la lógica proposicional; las relaciones establecidas lograron expresar el reflejo de la realidad objeto de estudio, señalando los elementos sustanciales de forma coherente con el discurso de los gerentes universitarios integrados en una estructura integralmente homogénea.

2. Consistencia externa: en tanto que la aproximación teórica trascendió la interpretación de los testimonios aprehendiendo las aportaciones teóricas inscritas en el estado del arte, enriqueciendo su fundamentación con la contrastación de las significaciones, ampliando el conocimiento sin oposiciones sospechosas, sino más bien, reforzando la estructuración del conocimiento emergente.

3. Precisión conceptual y lingüística: la aproximación teórica sigue una línea semántica que da unidad conceptual a su estructura, suprimiendo la vaguedad de ideas y la ambigüedad discursiva.

4. Originalidad: La aproximación teórica integra un corpus amplio de ideas que, necesariamente, inducen otros aspectos de la dinámica organizacional, exhortan a ampliar las perspectivas del pensamiento para formular nuevos problemas que se dejan entrever; esta relación de conocimientos devela la complejidad del fenómeno y la interconexión con otras variables de conexas.

5. Potencia heurística, dado que, ante la emergencia de otras situaciones, la aproximación teórica generada devela que existen fenómenos que merecen atención científica con el fin de arribar a una visión holística del desarrollo organizacional de la FACES-CM.

6. Aplicación práctica, la aproximación teórica emergida de las voces de los gerentes universitarios es una estructura sencilla, aunque esto no significa que sea menos valiosa que las proposiciones de otros estudios; especialmente los desafíos organizacionales declarados, representan una ruta pragmática que fungen como estrategias transformadoras para auspiciar la perdurabilidad organizacional.

7. Contrastabilidad en estrecha relación con los propósitos de consistencia externa, la aproximación teórica admite la criticidad y los argumentos refutables del entorno interno y externo que tengan a bien juzgar sus hallazgos para legitimar su argumentación estructural.

CULTURIZANDO IV

DESENTRAÑANDO SIGNIFICACIONES CULTURALES

Somos *FACES* Campus La Morita



Himno de la Universidad de Carabobo

*“Jubiloso a la sombra del canto, defenderte sabrá nuestro como. Como escudos: el pecho y el brazo, cual banderas: la mente y la voz.
Con la luz que de ti recibimos y el amor a esta tierra inmortal; siempre firmes, alegres y unidos ante Dios te juramos lealtad”*

Autor: Ernesto Luis Rodríguez – Música: Antonio Lauro

Comprensión de la Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM

En esta sección presento los hallazgos del recorrido fenomenológico y hermenéutico con fundamento en las etapas descriptiva y estructural del procedimiento de Martínez (ob. cit.). Para tal fin, procedí a la transcripción de los relatos de los gerentes universitarios inscribiéndolos en la matriz de codificación de categorías y subcategorías emergidas. Siguiendo el protocolo previsto, continué efectuando las lecturas pertinentes para alcanzar una comprensión coherente delimitando las unidades temáticas generales, determinando el tema central que dominó en cada una y estableciendo su significado mediante frases enunciativas.

Simultáneamente, cromaticé las unidades centrales y naturales para generar una estructura diferenciada de las propiedades significantes de las categorías descriptivas; al tiempo que construí la codificación

asociada a cada unidad temática conformada por una nomenclatura que incluye las letras iniciales de la categoría y subcategoría correspondiente, seguida de los números que indican la línea inicial y final en que se encuentra el extracto del relato que dio origen a las unidades significantes.

Debo destacar que el procedimiento acometido implicó una revisión exhaustiva de los protocolos contentivos de la información procesada, para evitar la exclusión de datos importantes ofrecidos por los gerentes universitarios, comprender las ideas semánticas de los discursos recurriendo a repetidas lecturas para asegurarme de que las proposiciones enunciativas de categorías y subcategorías representaran el reflejo de lo que quisieron expresar los gerentes universitarios.

Así, en la primera lectura de los protocolos me aseguré de haber depurado los contenidos transcritos rememorando escenas de los encuentros virtuales e, incluso, espectando nuevamente las grabaciones de los encuentros administrados por el software Zoom App, incluyendo la información compilada a través de la mensajería instantánea WhatsApp. En la segunda lectura pude sumergirme en consciencia exhumada de los gerentes universitarios para identificar las categorías dominantes a lo extenso del discurso, cromatizando tanto el extracto del *verbatim* como la frase enunciativa de la recién emergida categoría.

En la tercera lectura, centré la atención en las propiedades constituyentes de las categorías para crear las unidades subcategoriales necesarias para delimitar los temas centrales; al mismo tiempo, procedí a la codificación. Por último, en la cuarta lectura me aseguré de la coherencia de las categorías con los extractos discursivos, la correspondencia de las subcategorías con las categorías emergidas, así como de la correcta codificación asignada.

A continuación, se devela la estructura del procedimiento antes descrito:

Cuadro 7

Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes del GU1

L	Significados intersubjetivos	Categoría	Subcategoría	Código
1	Investigador: Hola ¿me escucha? Gerente Universitario 1: Hola (pausa de			
2	conexión) ¡Aló! Investigador: Allí la oigo ¿Y usted? Gerente Universitario 1: Sí,			
3	ahora sí. Hagamos esto lo más rápido posible antes de que falle la conexión.			
4	Investigador: Sí, sí. Quisiera saber ¿Cuáles son las significaciones, percepciones y			
5	creencias que usted le atribuye a la cultura organizacional de FACES La Morita desde			
6	su acumulada? Gerente Universitario 1: La cultura para mí tiene un significado	Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU1/EF-IE/L6-7]
7	fundamental dentro de cualquier organización porque es lo que le da la identidad. En	Ethos Filosófico	Atributos de la	[GU1/EF-AC/L7-9]
8	el caso de FACES (eeehh) ¿Qué puedo decirte?, la cultura para mí está		Cultura	
9	fundamentada en los valores de la Facultad y en la imagen institucional, considero	Producciones	Producciones	[GU1/PC-PI/L9-12]
10	que a pesar de los años nos sigue caracterizando un eslogan que dice que FACES es	Culturales	Inmateriales	
11	gente comprometida, solidaria, responsable y emprendedora, y en ello se resume			
12	gran parte de lo que son nuestros valores. A nivel de gerencia, uno de los valores que	Ontología Cultural	Génesis del Yo	[GU1/OC-GY/L12-13]
13	nos caracteriza tiene que ver con la libertad con responsabilidad, porque si bien hay		Cultural	
14	una estructura organizativa vertical (pausa de conexión), Investigador: porque si bien	Gerencia	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L15-18]
15	hay una estructura, hasta allí escuché. Gerente Universitario 1: Decía que si bien	Universitaria		
16	hay una estructura organizativa vertical en donde hay una autoridad principal, cada			
17	dirección de una u otra forma es autónoma en la manera en que lleva a cabo un	Ontología Cultural	Interaccionismo	[GU1/OC-IO/L18-22]
18	proceso en busca de un resultado común para la Facultad, porque trabajamos de		Organizacional	
19	manera conjunta las Direcciones que son homólogas, pero hay una cierta libertad			
20	para que esos Directores homólogos se pongan de acuerdo en el proceso a través del			
21	cual se va a llevar a cabo (este) una tarea para buscar un objetivo común en nombre			
22	de la Facultad. Entonces (eeehh), en términos de gerencia hay cierta libertad para			
23	buscar la mejor manera de dar respuesta y soluciones a los problemas, siempre con			
24	la responsabilidad de cada una de las decisiones que toman porque se actúa en			
25	nombre de una autoridad y a fin de cuentas se actúa en nombre de una Facultad,	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU1/OC-OC/L26-35]
26	porque siempre los resultados que se obtengan serán los resultados de FACES. Uno			
27	de los valores que siempre, considero, que ha caracterizado a la gestión tiene que ver			
28	con la calidad, competitividad e innovación, en el sentido de que a pesar de las			
29	debilidades (pausa de conexión) Investigador: Me quedé en que a pesar de las			
30	debilidades. Gerente Universitario 1: Espérame, ¿Ahora? Investigador: Perfecto.			
31	Gerente Universitario 1: A pesar de las debilidades y de las carencias que se tienen			
32	en términos financieros y presupuestarios y en términos de disponibilidad tecnológica,			
33	siempre se busca la mejor manera de llevar a cabo los procesos, de innovar y de, en			

<p>34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69</p>	<p>medio a la adversidad, dar respuesta a los objetivos que se tienen planteados y buscando siempre obtener el mejor resultado. Otro de los valores fundamentales que considero que caracteriza la cultura organizacional de la Facultad, tiene que ver con el porvenir como promesa, porque eso es lo que quizá de una u otra forma genera motivación para que se logren los objetivos (eeehh), estamos allí para prestar un servicio que va a permitir a través de la formación, generar profesionales competitivos, de alta calidad nacional e internacional, con la esperanza de que se están formando en el presente para ayudar a construir un futuro mejor para el país y creo que en eso basamos cada una de las acciones que realizamos. Para mí, el porvenir como promesa es el valor fundamental que genera esperanza y que es una especie de motor para alcanzar los objetivos. Todos ellos son valores, por lo tanto forman parte de esa cultura inmaterial, en términos materiales considero que para la Facultad lo fundamental ha sido el tema de la imagen corporativa, el poder ser identificado a través de esa imagen vinotinto que nos caracteriza y, actualmente nos estamos enfocando mucho más mejorar esa imagen corporativa, aunque hace ya un tiempo se ha venido trabajando, tiene que ver con esa imagen oficial basada en las redes, el manejo institucional de las redes para que se pueda canalizar de mejor manera la información de la Facultad e ir buscando generar esa cultura en (eeehh) la población estudiantil y también en el tema de la población profesoral, ir generando esa cultura del uso de las redes oficiales para poder tener veracidad en la información en cada uno de los procesos que maneja la Facultad, se ha venido trabajando en el cambio de las distintas redes sociales, se ha venido trabajando en los últimos meses en la mejora del diseño para hacerlo más atractivo y más fresco en términos de visualización (pausa de conexión) Investigador: Profe te escuché hasta en términos de visualización. Gerente Universitario 1: Hemos venido trabajando en la mejora del diseño para hacerlo más atractivo y fresco en términos de visualización a nivel de redes, un poco para ir calando y mejorando el posicionamiento de la imagen de la Facultad en las redes sociales, de manera de ir mejorando ese proceso de comunicación institucional. De hecho, actualmente se está trabajando en el tema de la creación de correos institucionales a nivel de cada dependencia, direcciones, cátedras y departamentos; se está aprovechando para ir adelantando esos procesos, de manera de ir generando la cultura a nivel de manejo de comunicaciones internas y externas de las distintas dependencias a través de las redes de e-mail institucional que tenemos y que ha mejorado muchísimo con algunos convenios que ha podido realizar la universidad, cuando hablo de mejora, en términos de las capacidades del correo institucional porque ahora se trabaja vinculado con Gmail, tiene otro formato y</p>	<p>Ethos Filosófico</p> <p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Producciones Culturales Gerencia Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Atributos de la Cultura</p> <p>Autonomía y Poder</p> <p>Inspiración Eidética</p> <p>Producciones inmateriales Gestión Cultural</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p>	<p>[GU1/EF-AC/L35-38]</p> <p>[GU1/GU-AP/L38-42]</p> <p>[GU1/EF-IE/L42-44]</p> <p>[GU1/PC-PI/L45-47]</p> <p>[GU1/GU-GC/L47-62]</p> <p>[GU1/OC-IO/L62-75]</p>
--	---	---	---	---

<p>70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105</p>	<p>tiene muchas más ventajas que antes, entonces en estos momentos estamos trabajando en la construcción de la estructura en términos de los Gmail y todo lo que tiene que ver con los correos institucionales, para luego enfocarnos en ir trabajando en cómo generar la cultura a lo interno para que se empiece a dar ese proceso de comunicación a través de los mecanismos oficiales y con ello ir fortaleciendo, en este sentido, el manejo de las redes. Allí sería a nivel de las plataformas tecnológicas de la Facultad, de la Universidad en medio de lo que tenemos disponible, un poco por allí eso tiene que ver con el tema de cultura enfocado a lo material. Investigador: ¿Podría destacar un personaje emblemático, un líder o un personaje icónico de FACES que usted considere vital en el proceso de construcción cultural dentro de la Facultad? Gerente Universitario 1: Por supuesto, el Vicerrector Administrativo de la Universidad de Carabobo el profesor José Ángel Ferreira, quien fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo (eeehh) durante toda mi vida estudiantil, durante toda mi vida como docente y ahora como parte de la gerencia universitaria. Sin duda alguna, sería él. A FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad (eeehh, mmmm) y (eeehh) te puedo decir que sin duda alguna quien me inspiró ese sentido de pertenencia y el amor por FACES fue el profesor Ferreira y el profesor Camacaro, en ese momento Ferreira era decano. Investigador: Gracias Profe. Ahora, como docente y como gerente ¿Cómo ha impactado en usted la cultura organizacional de FACES La Morita? Me refiero a su conducta, sus pensamientos y creencias arraigadas. Gerente Universitario 1: La cultura organizacional de FACES impactó en mí desde mi época de estudiante, desde ese momento ha ido formándose en mí y fortaleciéndose ese sentido de pertenencia por la Facultad y por la Universidad, y evidentemente ello ha ido fortaleciéndose en el tiempo a través de mi actividad docente y posteriormente en mis actividades de gerencia (eeehh) el tener sentido de pertenencia evidentemente está relacionado directamente con sentir a cada uno de los valores de la Facultad como parte de uno y ello impacta en nuestro desempeño como docente y como gerente, porque cada una de nuestras actuaciones tienen que ir orientada al fortalecimiento de esos valores dentro de la comunidad universitaria; siempre pensando que estamos formando talento humano pero que también estamos formando ciudadanos y para tener ciudadanos y profesionales de excelencia, tenemos que tener valores fortalecidos como seres humanos. Investigador: Muy bien, gracias. Siguiendo el itinerario Profe, me gustaría que me comentara lo siguiente ¿De qué forma cree que la realidad actual del país afecta o permea la cultura organizacional de FACES La Morita? Gerente</p>	<p>Ethos Filosófico</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Ethos Filosófico</p>	<p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Inspiración Eidética</p> <p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Inspiración Eidética</p>	<p>[GU1/EF-II/L80-84]</p> <p>[GU1/OC-GY/L85-86]</p> <p>[GU1/EF-IE/L87-88]</p> <p>[GU1/EF-II/L91-97]</p> <p>[GU1/EF-IE/L99-103]</p>
--	--	---	--	--

<p>106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>Universitario 1: La afecta en el sentido de que la situación económica (eeehh) del país, ha llevado a que las personas, en toda la comunidad universitaria en general, limiten el tiempo de estadía en la universidad; por lo tanto, hacen cada vez menos vida universitaria porque deben dedicar tiempo a la búsqueda de otras opciones que le generen ingresos para poder mantener (eeehh) poder satisfacer sus necesidades mínimas. Sin embargo vemos que, a pesar de la situación país, dentro de la Facultad y dentro de la Universidad todavía hay personas en todos los niveles administrativos, obreros y docentes a nivel de gerencia, comprometidas con la institución y con el país, fieles a los principios y los valores que representamos, y siempre dispuestos a dar lo mejor de cada uno para salir adelante a pesar de las adversidades, para dar respuesta a los problemas a pesar de las circunstancias y las limitaciones que se tienen en todos los niveles, fundamentalmente presupuestarios (eeehh) y evidentemente esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra de que ese compromiso es parte de esa identidad que aun muchos mantienen hacia la Facultad.</p> <p>Investigador: Como gerente ¿Cómo asocia el liderazgo de la gerencia universitaria con el proceso de creación o transformación cultural de FACES La Morita? Gerente Universitario 1: Bueno, el liderazgo de la gerencia evidentemente es fundamental dentro del proceso de transformación y consolidación de esa cultura dentro de la Facultad. Los líderes de las organizaciones son responsables de lo que se pueda alcanzar (eeehh) en cada uno de los miembros de la comunidad universitaria en términos de la cultura organizacional, bien sea porque se cree, porque exista una transformación en el tiempo, pero fundamentalmente de que cada uno de esos miembros de la comunidad se sientan identificados con elementos que forman parte de esa cultura, tanto materiales como inmateriales (eeehh). El líder en gerencia debe ser reflejo de cada uno de los elementos de esa cultura, por ejemplo en el caso de los valores el liderazgo en la gerencia universitaria debe reflejar, en cada una de las actuaciones que realice y en las decisiones que toma, tienen que estar vinculadas a los distintos valores que forman parte de nuestra cultura, porque eso es lo que va a permitir impactar dentro del resto de la comunidad y lograr en el tiempo que se vaya fortaleciendo esa cultura organizacional. Investigador: ¿De qué forma considera que el ejercicio de la política y el poder se vincula con la cultura organizacional de FACES La Morita? Me refiero a su conducta, sus pensamientos y creencias arraigadas.</p> <p>Gerente Universitario 1: El gerente universitario tiene un poder para la toma de decisiones que debe ir orientado a resolver problemas de la comunidad universitaria, y cada acción que acomete el gerente no es más que una acción política, una acción que realiza en nombre de una autoridad a la cual representa y en nombre de una</p>	<p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gerencia Universitaria</p> <p>Gerencia Universitaria</p>	<p>Desafíos Gerenciales</p> <p>Otredad Cultural</p> <p>Gestión Cultural</p> <p>Autonomía y Poder</p>	<p>[GU1/GU-DG/L106-110]</p> <p>[GU1/OC-OC/L111-119]</p> <p>[GU1/GU-GC/L122-135]</p> <p>[GU1/GU-AP/L138-146]</p>
--	---	---	--	---

142	<p>Facultad a la cual debe dar respuesta. En este sentido, el ejercicio de la política y el poder tienen una alta vinculación con la cultura organizacional; un gerente universitario no puede tomar decisiones en nombre del poder como autoridad que representa, no puede llevar a cabo acciones políticas que no estén vinculados a los elementos que forman parte de la cultura, pues como gerente debe representar esa cultura organizacional y es fundamental que en cada una de las decisiones y las acciones se vea reflejada esa cultura, porque tiene que ser reflejo y ejemplo de lo que representa la cultura de FACES. La única manera de que los miembros de la comunidad universitaria internalicen y se hagan parte de la cultura organizacional y se apropien de sus elementos, sus líderes deben ser reflejo de ella, de otra manera sería imposible instaurar y fortalecer una cultura saludable. El gerente universitario debe ser siempre defensor de la autonomía y la lealtad institucional, debe actuar con libertad pero también con responsabilidad en su gestión para resolver situaciones de la institución, debe ser socialmente responsable, debe actuar con solidaridad porque dentro de la Universidad nos encontramos diversos actores que actuamos desempeñando funciones distintas y cada uno merece respeto, porque a la final son seres humanos y juegan un papel estelar dentro de la institución. Un gerente universitario debe ser siempre emprendedor, más en la situación actual cuando tenemos tantas carencias, tantas adversidades y ante esa situación, la única opción que hay es buscar siempre soluciones y buscar alternativas que permitan dar respuesta a los problemas institucionales. El gerente debe mantener una autoestima emprendedora, actuar con justicia, debe ser honesto, debe ser responsable, respetuoso y siempre debe buscar la calidad y la competitividad, incentivar la innovación, que cada miembro de la comunidad busque la excelencia en su ámbito de acción, especialmente a los estudiantes que estamos formando que van a ir a las organizaciones a dar respuestas a las distintas organizaciones y que a fin de cuentas van a dar aportes al país. Por lo tanto, siempre debemos tener presente (eeehh) ese porvenir como promesa que representamos, este, como institución ¿Me explico? (Eeehhh) la Universidad y el gerente universitario tiene la responsabilidad de tener siempre presente que estamos formando un capital humano que va a ir a dar respuestas a un país y que representa el futuro en esta Venezuela, y que por lo tanto debemos crearles, incentivarlos a creer que son capaces de hacer cosas extraordinarias, sólo hay que formarse, hay que creer en lo se quiere hacer y trabajar para hacerlo bien, siempre teniendo presente los valores, pues los valores deben ser el motor para que los gerentes den lo mejor de sí día a día para poder mantener abierta la Universidad y mantener abierta la institución, siempre buscando la</p>	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]
143		Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]
144		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]
145		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]
146		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]
147		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]
148		Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]
149		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]
150		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]
151		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]
152		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]
153		Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]
154		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]
155		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]
156		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]
157		Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]
158		Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]
159	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]	
160	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]	
161	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]	
162	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]	
163	Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]	
164	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]	
165	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]	
166	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]	
167	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]	
168	Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]	
169	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]	
170	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]	
171	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]	
172	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]	
173	Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L152-155]	
174	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L158-162]	
175	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L162-165]	
176	Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L170-178]	
177	Gerencia Universitaria	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L149-152]	

178 179 180 181 182 183 184 185	excelencia y soluciones, para eso deben ser usadas las acciones políticas, para eso debe ser utilizado el poder dentro de la gerencia universitaria y eso no es más que tomar decisiones y llevar a cabo acciones siempre manteniendo presente la identidad y la idiosincrasia que representamos como institución a la cual le damos vida con las acciones que no son más que nuestros valores FACES. Investigador: Gracias profe por permitirme este espacio, aprecio su relato de experiencias y creencias. Gerente Universitario 4: A la orden vale, espero que te sea útil, revisa y si consideras que debo complementar algo me avisas. Chao.	Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L179-181]
--	--	---------------------------	-------------------	----------------------

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 8

Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes del GU2

L	Significados intersubjetivos	Categoría	Subcategoría	Código	
1	<p>Investigador: Buenos tardes profesora, agradezco su receptividad y la disposición de brindarme su opinión sobre el tema que nos ocupa. Para dar inicio, me gustaría que me contara cuáles son las significaciones que usted como gerente universitario le concede a la cultura organizacional de FACES Campus La Morita Gerente Universitario 2: ¿Me escuchas? Investigador: Si. Gerente Universitario 2: Ok. Gracias a ti por considerar este tema tan importante para tu tesis doctoral. (Esteee) mira, la cultura organizacional de la Facultad es un fenómeno tan antiguo como su historia, que ha evolucionado a la par de las circunstancias de la realidad (eeehh), se le han inyectado grandes dosis de reinención, yo diría más reinención que innovación (verdad) especialmente en los últimos años dada la situación país, pero en esencia sigue siendo la misma cultura organizacional fortificada con vitaminas (jajaja) Bueno, yo que tengo dieciséis casi diecisiete años en la universidad como docente más los años de estudiante, puedo decirte (falla de conexión) Investigador: Profe se cortó la conexión, escuché hasta casi diecisiete años Gerente Universitario 2: Ok, decía que tengo casi diecisiete años y que la cultura organizacional es una fuente de inspiración ¿Me explico? este, a ver (suspiro de la entrevistada), la cultura de FACES es un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo, verdad y (aaahhh, este) sobre ella se han creado historias, muchos símbolos, códigos de comunicación verbal y escrito, el lema que nos caracteriza, (eeehh) también tenemos actos ceremoniales y todo una estructura de convivencia social, si se quiere, intangible pero que es parte de nuestro patrimonio y (este) (eeehh) son perceptibles, y todo eso cultural me lo entregaron cuando ingresé como estudiante, y hoy por hoy lo practico desde entonces y mantengo como docente y que (ehhhh) me esfuerzo por transferirlo en las aulas de clases y en mi práctica como Directora, eso por un lado (eeehh). Puedo decirte que reconozco tres pilares fundamentales la cultura de FACES: academia, compromiso y vocación de servicio (eehhh). Sólo cuando reconocemos que nuestra consciencia, mente y espíritu están impregnados de FACES (eeehh), como te diría, es allí cuando entendemos que la cultura organizacional de la institución nos acompaña dentro y fuera de la institución, por eso digo que es un modo de vivir. Los valores institucionales, este, como filosofía de vida y (como te dijera), como guía para fomentar una comunidad universitaria ética, responsable, comprometida (eeehh) la firmeza con que han sido predicados y practicados (este), como premisas para fundar la cultura, junto al resto de significados</p>				
2					
3					
4					
5					
6					
7			Ethos Filosófico	Atributos de la Cultura	[GU2/EF-AC/L7-11]
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15			Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU2/EF-II/L15-17]
16					
17					
18			Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU2/PC-PI/L18-19]
19			Producciones Culturales	Producciones Sociales	[GU2/PC-PS/L20-21]
20					
21			Ontología Cultural	Génesis del Yo Cultural	[GU2/OC-GY/L22-24]
22					
23			Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU2/EF-IE/L25-26]
24			Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU2/EF-II/L26-29]
25					
26					
27					
28					
29					
30			Ontología Cultural	Génesis del Yo Cultural	[GU2/OC-GY/L30-39]
31					
32					
33					

34	que se han tejido en torno a la cultura han moldeado buena parte de nuestro modo de			
35	ser y de hacer, bueno en mi caso particular para no generalizar (eeehhh) y eso ha			
36	dinamizado mi personalidad hacia lo que hoy soy como docente y gerente y lo que			
37	represente para el país como formadora, investigadora y extensionista, (esteee) amo			
38	a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión, esa pasión que se			
39	siente sólo cuando se es de la comunidad FACES, y junto a todo eso, la historia que			
40	se ha construido de la que soy protagonista (eeehhh), eso para mí define lo que hoy			
41	comprendo como academia que es más que impartir conocimiento y formar			
42	profesionales. Puedo pasar el día hablando del tema y te aseguro que no sentiré			
43	cansancio, porque el tema cultural de la universidad es basto y además es como			
44	contarte parte de mi propia vida (ajaja). Puedo mencionar anécdotas, experiencias,	Producciones	Producciones	[GU2/PC-PS/L44-47]
45	relatos, eventos o encuentros tradicionales que (suspiro de la entrevistada) (eeehhh),	Culturales	Sociales	
46	como te digo, rememoran episodios cruciales para la vida de FACES, todo eso es			
47	academia para mí, ¡Ah! Ni hablar de nuestros personajes icónicos, nuestros líderes,	Producciones	Producciones	[GU2/PC-PI/L47-48]
48	nuestros grandes pensadores y mentores de la Universidad y nuestra FACES	Culturales	Inmateriales	
49	(eeehhh). Que hoy atravesamos tiempos de turbulencia que nos demandan una	Gestión	Autonomía y Poder	[GU2/GU-AP/L49-50]
50	profunda reflexión es innegable Daniel (eeehhh), pero eso no significa que olvide de	Universitaria		
51	dónde vengo y, precisamente, querer recuperar lo que éramos es lo que mantiene	Ontología Cultural	Génesis del Yo	[GU2/OC-GY/L51-53]
52	firme mi propósito como gerente, como docente y como egresada de esta facultad que		Cultural	
53	tanto nos ha dado. (Eeehhh) la cultura organizacional de FACES representa un	Ontología Cultural	Interaccionismo	[GU2/OC-IO/L53-58]
54	conjunto de significados, de códigos, como dije antes, de experiencias que hemos		Organizacional	
55	compartido miles de personas a lo largo de estos cincuenta años de historia que se			
56	conmemoran en este dos mil veinte que no puedo resumirlos de forma repentina ni en			
57	una palabra (sonríe la entrevistada) La cultura organizacional de FACES es su gente,			
58	para su gente, verdad (eeehhh), a ver, como concreto la idea, se ha construido desde			
59	la gente, por eso creo que a pesar de todo lo que hoy nos pasa, seguimos en ella	Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU2/EF-IE/L59-61]
60	haciendo lo que sabemos hacer y cumpliendo con el deber que nos ha sido			
61	encomendados por el país. Como en toda organización, los colores, el lema, los	Ontología Cultural	Interaccionismo	[GU2/OC-IO/L61-67]
62	símbolos y la estructura física vienen dadas por las autoridades quienes conducen los		Organizacional	
63	caminos de esta institución, pero los significados se los hemos dado nosotros (eehhh),			
64	y por eso es que nuestra cultura organizacional permanece en el tiempo (eeehhh,			
65	este), pues esos íconos de la cultura por sí solos no significan nada si nosotros			
66	mismos no hubiésemos resuelto darles un significado y además compartirlos a lo			
67	largo de la vida institucional (verdad) (eeehhh), por eso creo que la cultura	Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU2/EF-IE/L67-68]
68	organizacional de FACES se refiere más a lo que habita en nuestros pensamientos			
69	que lo que físicamente podemos tocar o visualmente podemos capturar. Tu y yo			

<p>70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105</p>	<p>hemos hablado antes de todo esto y hemos coincidido que la crisis nacional no puede desprendernos del norte que como institución tenemos. Para eso, las acciones individuales (este) (eeehh) que se convierten en colectivas cuando las conversamos y nos convencemos de que es el camino correcto (eeehh), hacen que vayamos tras las metas que nos proponemos. Todo eso es posible gracias a esa cultura (verdad) que está arraigada en nosotros. Investigador: Y cuando usted fue mi profesora, transmitía eso, amor por la academia y siempre hablaba del deber institucional. Gerente Universitario 2: Así es Daniel, porque la Universidad debe trascender la vida del hombre como bien reza la Ley de Universidades, la cultura organizacional se vuelve precisamente eso (eeehh), cuando nosotros entendemos que la Universidad es más que volvemos profesionales. Investigador: Pero si fuese así, los miles de egresados que nunca vuelven a la Universidad habrían regresado a hacer algo por ella hoy cuando la emergencia nos invade. Gerente Universitario 2: Jesús vino a la Tierra y aun así muchos no creen en Él, otros practican religiones que violan los principios de Dios. Con esto quiero decir que no significa que no se hayan apropiado de la cultura, (eeehh) lo que pasa es que el hecho de que inyectes cultura no significa que la respuesta a la dosis sea la misma en todos los casos (jajaja). Pregúntate ¿Qué hubiese pasado conmigo y contigo si no hubiésemos tenido el deseo de volvernos profesores de la facultad? ¿Dónde estaríamos? Por cierto, traje la Palabra de Dios, porque también la cultura organizacional de la institución es respeto a la diversidad filosófica y espiritual, por si acaso (jajaja) Investigador: No se preocupe (jajaja) entonces ¿La dosis de cultura que usted dice que se inyecta en los miembros de la comunidad, invade exclusivamente la consciencia de aquellos quienes queremos ser profesores? Gerente Universitario 2: Profesores, empleados y obreros. El resto seguirá siendo eternamente miembro de la comunidad de forma emérita (jajaja), si se quiere o, mejor dicho, miembro honorario por el simple hecho de ser egresado; pero el hijo cuando abandona la casa, lo hace para formar su propio hogar, eso no significa que no le importe fu familia, pero si lo vemos así, es la ley de la vida. Por el contrario, el egresado que se queda opta por amar el hogar que lo vio nacer y crecer, lo defiende y desde luego, el sentido de pertenencia no es igual (eeehh), para quien se queda (verdad) es más profundo. Recuerda también que la cultura organizacional de FACES no existe al margen de la cultura externa; de hecho, existimos porque somos parte del sistema social y en este gran sistema cohabitan muchas culturas. (Eeehh) Cada sujeto decide el camino que quiere transitar (la entrevistada sonríe). Cuando decidimos quedarnos, de por sí ya eso representa una genuina vocación de servicio, porque estábamos y estamos convencidos de servir al</p>	<p>Ontología Cultural</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Otredad Cultural</p> <p>Autonomía y Poder</p> <p>Gestión Cultural</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p>	<p>[GU2/OC-OC/L71-74]</p> <p>[GU2/GU-AP/L77-80]</p> <p>[GU2/GU-GC/L89-90]</p> <p>[GU2/OC-GY/L98-100]</p> <p>[GU2/OC-IO/L100-103]</p>
--	---	---	---	--

<p>106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 129 128 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>prójimo. (Eehhh) bueno, en mi estructura mental es sencillo de ilustrar (Mmmm) a ver. Todos nacimos en FACES ¿Sí? Una parte de ellos desgraciadamente perecieron a temprana edad, me refiero a los que abandonaron las carreras (jajaja), pero la gran mayoría crecimos, nos desarrollamos y nos planteamos un proyecto de vida. De esa inmensa mayoría, un parte importante formó su propio hogar fuera del seno de la universidad, se llevaron la crianza (que incluye la profesión, los principios, los valores, su propia historia, los amigos que les quedaron, tal vez a su pareja; ellos siguieron sus sueños lejos de casa, incluso fuera de las fronteras del país, otros, un reducido número, teniendo lo mismo, decidimos quedarnos porque nuestros sueños y metas estaban dentro de FACES como profesores, como empleados u obreros ¿Me explico? Habernos quedado ocasionó que se comenzara a escribir nuevos capítulos de nuestra vida, ahora somos profesionales, que trabajamos para la Universidad y así han transcurrido los años (jajaja) y con ello, el sentido de pertenencia crece porque a los años de estudiante debemos sumarle los años de servicio como docentes, por eso la cultura organizacional se ha consolidado con el paso del tiempo y, como ya te mencioné, representa un conjunto infinito que yo resumiría como el quehacer universitario. Insisto en el hecho de que, aunque tengamos una cultura dentro de la organización promovida por la institución a través de sus autoridades (verdad), no significa que sea la cultura en la organización ¿Quién o qué me obliga a apropiarme de una cultura que no necesariamente acepto en su totalidad? (jajaja) Mientras pertenezca a la organización yo me ajusto a las normas para no violar la sana convivencia y cumplir con mi rol, pero no significa que yo la haga parte de mi vida (jajaja). Puede ser que yo acepte el lema, por ejemplo, pero no es parte de mí. Nuestro lema de hoy es “Tecnología de avanzada” y puedo no saber encender un computador, ser una analfabeta digital, por ejemplo, es remoto, pero cabe la posibilidad (jajaja). La mayoría, culturalmente hablando, verdad, comulgan, aceptan y cohabitan con ese lema, pero por cuestiones diversas, puede no ser parte de ellos. Con esto quiero decirte que no siempre responderemos igual ante la cultura, porque cada quien admite en su mente, en su consciencia lo que quiera aceptar. Desde el punto de vista de la gestión gerencial de FACES, estando yo de este lado, puedo decir que depende muchísimo del rol que el líder desempeñe en los procesos culturales, su actuación va a repercutir en el resto de la cadena de mando (sonríe la entrevistada) y esa es la medición que se hará de la cultura. Por eso considero (verdad) improbable que exista cultura sin liderazgo. Voy a rescatar lo que mencioné hace un momento sobre lo que acepto o rechazo como cultura porque quiero destacar que en entornos sociales es natural que emerjan subculturas, verdad, que se forman</p>	<p>Ontología Cultural</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Otredad Cultural</p> <p>Gestión Cultural</p> <p>Otredad Cultural</p>	<p>[GU2/OC-GY/L118-122]</p> <p>[GU2/OC-OC/L131-134]</p> <p>[GU2/GU-GC/L134-139]</p> <p>[GU2/OC-OC/L141-143]</p>
--	---	--	--	---

142	como consecuencia del intercambio de situaciones y factores peculiares, verdad, este,	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU2/OC-IO/L143-151]
143	particulares, que sólo ellos comparten, como ejemplo te pongo las cátedras. En el			
144	departamento de contabilidad, al cual pertenezco, convivimos cuatro cátedras; pero	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU2/OC-OC/L153-160]
145	académicamente, algunas tienen formas de ver la academia que difieren entre sí.			
146	Pero la mayoría de los miembros de la misma cátedra comparten la visión que	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU2/OC-IO/L160-163]
147	sostienen como unidad académica (eeehhh), para mí eso es subcultura, o una forma			
148	de ella ¿Me explico? Esa polivalencia de la visión académica, verdad, este, surge	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU2/OC-OC/L163-165]
149	porque la naturaleza humana es así (eeehhh), las asociaciones y afinidades se dan			
150	por la convivencia de cosas que son comunes y sobre lo que creamos códigos de	Gestión Universitaria	Autonomía y Poder	[GU2/GU-AP/L166-168]
151	comunicación y entendimiento que sólo nosotros compartimos ¿Me captas? O sea			
152	(eeehhh este), el ejercicio de la docencia, entre otras cosas. Incluso la investigación	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU2/OC-IO/L168-170]
153	es notoriamente diferente, por ejemplo, un profesor del departamento de contabilidad			
154	se interesa más por investigar los procesos administrativos y contables de	Gestión Universitaria	Gestión Cultural	[GU2/GU-GC/L173-176]
155	organizaciones empresariales, a través de métodos cuantitativos que le permitan			
156	obtener resultados precisos para efectuar mediciones sobre los que puedan sostener	Gestión Universitaria	Autonomía y Poder	[GU2/GU-AP/L176-181]
157	sus conclusiones (jajaja este) y basar sus propuestas; mientras que los profesores de			
158	otras áreas, verdad, prefieren investigaciones sociales que centran al individuo como			
159	protagonista de los procesos operativos de las organizaciones, analizando situaciones			
160	particulares y que significan una realidad delimitada, (eeehhh). A pesar de todas esas			
161	diferencias, coincidimos ampliamente en el foco cultural de la facultad (este),			
162	compartimos los mismos valores, la misma filosofía y coexistimos a pesar de las			
163	diferencias políticas, ideológicas. Este, siempre vas a encontrar que, para cualquier			
164	grupo ideológico, la Universidad es el centro de su interés profesional, no importa que			
165	comulgue o no con la gestión gerencial. (Eeehhh) Pero fíjate, que hay otro punto			
166	antes de que se me vaya la idea, la partidización universitaria representa un punto de			
167	desencuentro en cuestiones de convivencia en la Universidad, este, eso es normal en			
168	una institución democrática, pero cuando soy contrario a la gestión gerencial de turno,			
169	acepto, al menos, los códigos de conductas, normas y reglamentos, ya eso armoniza			
170	los procesos de coexistencia. Investigador: Profesora, considerando este panorama			
171	de posiciones ideológicas ¿Cómo dimensionaría la cultura organizacional de la			
172	Facultad? Gerente Universitario 2: Este (mmm) ¿Dimensionar? Bueno, este, como			
173	te dije antes, este, considero que la cultura de la organización está influenciada por el			
174	poder y la política universitaria, este, a diferencia de las empresas, este, u			
175	organizaciones de propiedad privada, la figura del líder ejerce rol preponderando			
176	porque es elegido por su gente; es decir, nosotros decidimos a quien seguir porque lo			
177	escogemos, mientras que en otros casos cuando llegamos a la organización ya existe			

<p>214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249</p>	<p>nuestros profesores, empleados y obreros e incorporar todas las acciones para sumarmas al proyecto común. Como dije antes, reducir la burocracia y, necesariamente, legitimar la democracia con procesos eleccionarios en las condiciones que la Ley nos provee, no bajo la demagogia del régimen venezolano, eso es completamente inviable. Pero el primer paso para poder reconstruir la cultura organizacional es relegitimar todos los cargos de elección popular. Investigador: Profe y usted como gerente ¿De qué manera relaciona usted el rol de la gerencia universitaria con la cultura organizacional de FACES? ¿Cómo relaciona su gestión con la cultura organizacional? Gerente Universitario 2: (Jajaja), este, (suspiro de la entrevistada) lo que está a la vista no necesita anteojos mi estimado, es todo un desafío la verdad. La gestión que lidero es un desafío dadas las condiciones existentes en la Universidad. (Este) es un reto gerenciar con tantos recursos escasos y sin recurso humano porque la diáspora ha repercutido increíblemente en los procesos de gestión. (Eeehhh) Por eso estoy segura de que la gestión de la facultad y de la Universidad debe adecuarse a esta realidad que tenemos. No es viable pretender que nuestros procesos administrativos sigan el mismo curso que hace diez años atrás; primero porque no estamos en sincronía con todo lo que ha representado el siglo XXI para la humanidad en términos de la sociedad postcapitalista y del conocimiento, además el COVID -19 está imponiendo una nueva forma de vivir, eso significa que la Universidad, la facultad y el mundo entero, todos, debemos repensarnos desde lo interior, nuestra estructura mental, nuestro ser y hacer debe cambiar radicalmente para crecer ante la adversidad. Pero fíjate que es curioso ¿No? que, ¿Cómo se llama? Este, creo que es paradójico que seamos una comunidad de intereses académicos y espirituales que busca la verdad, pero opera con esquemas gerenciales funcionalistas, nuestro andamiaje gerencial sigue apegado a estrictos protocolos que difieren de lo que decimos en las aulas de clases. Yo creo que la gestión universitaria de la Facultad, de la cual formo parte, debe repensar sus procesos de gestión de cara a los desafíos de la realidad existente, este, pasando por varios puntos focales que considero sumamente importantes: primero, debemos modificar los reglamentos para flexibilizar procesos rutinarios que son propios del quehacer universitario como ascensos, planes de año sabático, cambios de dedicación, conformación de estructuras de investigación, entre otros. Debemos difundir los instrumentos normativos; mi experiencia me da demostrado que son muchos los profesores que desconocen, este, los protocolos de ciertos procesos que son inherentes a su actividad. Las gacetas oficiales que modifican el Estatuto del Personal Docente y de Investigación deben ser divulgadas de forma masiva para</p>	<p>Gestión Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Gestión Universitaria</p>	<p>Autonomía y Poder</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p> <p>Desafíos Gerenciales</p> <p>Autonomía y Poder</p> <p>Desafíos Gerenciales</p>	<p>[GU2/GU-AP/L225-227]</p> <p>[GU2/OC-IO/L230-231]</p> <p>[GU2/GU-DG/L232-235]</p> <p>[GU2/GU-AP/L236-239]</p> <p>[GU2/GU-DG/L242-252]</p>
--	---	---	---	---

<p>286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303</p>	<p>institucional en las redes, se evidencia la aplicación de la normativa del uso de símbolos y de logos en nuestras notificaciones, veo como limitante que se requiere de mayor recurso humano para que podamos dar respuestas oportunas a los requerimientos que hacen los usuarios a través de las redes sociales (eeehhh) que se puede mejorar eso desde las sugerencias que se puedan hacer y elevar a las instancias competentes, (eeehhh). En ellas hay una significancia cultural bien arraigada a lo que representamos como Universidad porque lo que se difunde en ellas, parte de los principios y valores de la institución, una evidencia de ello tiene que ver con el diseño de los comunicados, puedo decirte que cada información que se cuelga en redes sociales, lleva los colores institucionales que nos caracteriza como facultad, ese vinotinto radiante, fehaciente y eso nos da fortaleza desde el punto de vista de acervo institucional, entonces creo que hay muchos significados culturales, pero como todo, necesita ser mejorado, en un proceso continuo de mejoramiento. Estimo que seguiremos en ello, las críticas también sirven para construir y mejorar la parte virtual. Bueno profe, estoy agradecido con usted, de verdad ha sido un placer compartir este encuentro con usted. Gerente Universitario 2: De nada Daniel, espero haberte servido y deseo éxito en tu propósito de investigación. Que te vaya bien en tu tesis doctoral. Investigador: Gracias profe, chao.</p>	<p>Ontología Cultural</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Gestión Universitaria</p>	<p>Interaccionismo Organizacional</p> <p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Gestión Cultural</p>	<p>[GU2/OC-IC/L287-289]</p> <p>[GU2/EF-II/L294-297]</p> <p>[GU2/GU-GC/L298-300]</p>
--	--	--	--	---

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 9

Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes del GU3

L	Significados intersubjetivos	Categoría	Subcategoría	Código	
1	<p>Investigador: Buenos días profe, gracias por compartir este espacio conmigo, por colaborar con mi tesis doctoral. Inicialmente, quisiera saber ¿Cuáles son las significaciones que usted atribuye a la cultura organizacional de la Facultad? Gerente Universitario 3: De nada profe Daniel, gracias a ti por considerar que mi opinión servirá de aporte para tu trabajo. Bueno. Mira la cultura organizacional de FACES es toda una estructura construida con cimientos de profundo arraigo académico, libertad con responsabilidad y vocación de servicio. Nuestra cultura engloba un conjunto amplio de factores intangibles que han permanecido a lo largo de la historia y que se han transferido de generación en generación. Pero también la cultura tiene que ver con muchos elementos físicos que son propios de nuestra construcción cultural, espacios abiertos, aulas, laboratorios, etcétera. A lo largo de mis más de treinta y un años de permanencia en esta universidad (eeehh), desde que era estudiante, puedo decirte que indistintamente de las autoridades que han regido el gobierno universitario, la esencia de uno está caracterizada por rasgos muy particulares, algunos imperceptibles porque lo hacemos de forma subconsciente, pero eso nos hace diferentes a otras instituciones, y bueno, a la par de eso, este, nuestra cultura ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo, eso por una parte, verdad, pero (eeehh), pero también, este ¿cómo te dijera yo?, por la influencia política, los líderes que han permeado la estructura cultural con sus ideas, con sus proyectos, con su visión, con su audacia (jajaja) políticos al fin. Yo veo o percibo que la cultura organizacional del profesorado, yo considero que tiene matices que son influenciados por su preferencia política al interior del contexto universitario. Me explico, los profesores que se identifican con una preferencia política piensan y actúan de una forma muy distinta a los profesores que se identifican con otras tendencias. Diría yo, que eso se debe a que los grupos que abrigan sus propias ideas luchan por sus propios ideales que muchas veces son similares a las otras, sólo que se trata de cuestiones de poder y gobernanza de la institución, (este) debemos estar conscientes de que la política siempre influirá sobre la cultura organizacional. Pero más allá de eso, no es menos cierto que nuestros líderes políticos a lo largo de la historia de la facultad y, en esencia, la gente FACES han sido fundamentales en la construcción de nuestra cultura organizacional (eeehh) ¿Me explico? Nuestra cultura organizacional está definida inicialmente por principios rectores que se han convertido en un código de ética para toda la comunidad, me refiero a los valores institucionales que fueron promovidos e incrustados en nuestra facultad por el profe Ferreira, hoy Vicerrector Administrativo de</p>				
2					
3					
4					
5			Ethos	Inspiración Eidética	[GU3/EF-IE/L5-7]
6			Filosófico		
7			Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU3/PC-PI/L7-9]
8			Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU3/PC-PM/L9-11]
9					
10					
11					
12			Ethos	Identidad e Idiosincrasia	[GU3/EF-II/L13-15]
13			Filosófico		
14			Ethos	Atributos de la Cultura	[GU3/EF-AC/L16-17]
15			Filosófico	Gestión Cultural	[GU3/GU-GC/L18-19]
16			Gestión Universitaria		
17			Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU3/OC-OC/L20-26]
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30			Ethos	Inspiración Eidética	[GU3/EF-IE/L30-35]
31			Filosófico		
32					
33					

34	esta universidad. Durante su primera gestión decanal, el profesor Ferreira promovió toda	Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU3/PC-PI/L35-42]
35	una campaña que hoy por hoy sigue vigente. Esos valores se asocian rápidamente a las			
36	caricaturas que aluden el significado de los valores institucionales y que se volvieron	Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU3/PC-PM/L42-47]
37	parte de la imagen corporativa de la facultad. A esto le debemos sumar el eslogan de			
38	gente próspera, solidaria, responsable y emprendedora, junto al color vinotinto.			
39	Entonces, valores, caricaturas, eslogan y colores, se convirtieron en el primer eslabón de	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU3X/OC-IO/L48-50]
40	la cultura organizacional de la facultad; digamos que se trata de un primer contacto con	Producciones Culturales	Producciones Sociales	[GU3/PC-PS/L50-51]
41	el que se despiertan las ganas de continuar indagando qué hay detrás de ese conjunto	Gestión Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU3/GU-DG/L52-54]
42	de elementos (eeehhh) Luego, también la planta física es algo con lo que todos nos	Producciones Culturales	Producciones Sociales	[GU3/PC-PS/L54-57]
43	identificamos, los nombres de los espacios de la planta física, los seudónimos que			
44	coloquialmente solemos asignar para referirnos a lugares, los edificios, las aulas, los			
45	auditorios, las plazas, las paradas, los arcos de entrada al Campus, los laboratorios, el			
46	cafetín, las oficinas, todos y cada uno de estos espacios significan algo en la estructura			
47	cultural de esta gran organización. (Este) han sufrido transformaciones desde luego, pero			
48	siguen teniendo significado. (Eeehhh) tenemos muchos significados en los que nos	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU3/OC-OC/L61-64]
49	encontramos todos, profesores, empleados, estudiantes, y obreros y reafirmamos el			
50	compromiso con la universidad y el país, los actos que son parte del patrimonio cultural	Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU3/EF-II/L64-66]
51	de la Facultad como el acto Talento Estudiantil ¿No sé si lo recuerdas? que	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU3/OC-OC/L67-71]
52	lamentablemente más nunca ha podido hacerse otro Talento Estudiantil por la situación			
53	país, pero es un acto que necesariamente debe recuperarse porque es parte de nosotros			
54	y de la historia, la marcha triunfal que se ha vuelto un acto insustituible en el que			
55	despedimos a los egresados, en fin, allí tienes una fuente impronta de significados que			
56	además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada			
57	generación, desde el momento en que ingresan a la Facultad como estudiantes o			
58	profesores. Investigador: Profesora, siguiendo la misma línea, pudiese hablarme acerca			
59	de las significaciones que usted atribuye a la cultura organizacional de la Facultad desde			
60	el punto de vista de la docencia. Gerente Universitario 3: (Mmmm) Claro que sí. Es			
61	muy subjetivo eso, pero fíjate, yo lo veo (eeehhh), a cultura de la docencia es muy disímil			
62	porque cada docente es una fuente inagotable de rasgos personales, pero si lo vemos			
63	desde la perspectiva de la práctica, lo primero que debemos reconocer es que es una			
64	docencia irreductiblemente apegada a la libertad de cátedra. Me explico, tenemos el			
65	Reglamento de Cátedras y Departamentos, en el que se reconoce que la cátedra es la			
66	unidad académica fundamental. En ese sentido, mira (este) la práctica docente siempre			
67	ha estado profundamente arraigada a esos principios y características que comparten los			
68	docentes adscritos a cada cátedra, (eeehhh) esa libertad de cátedra nos ha permitido			
69	llevar a cabo adecuaciones y modificaciones que los nuevos tiempos exigen para estar a			

<p>70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105</p>	<p>la altura de los retos sociales que emergen de una realidad que nosotros no podemos evitar. Yo fui jefe de la Cátedra de Contabilidad Intermedia, compartí espacios contigo de hecho, y considero que mi gestión se basó en principios que estoy segura que rigen a otras cátedras y que heredé de mis antecesores. Este, (eeeehhh), por ejemplo, hacíamos reuniones de forma frecuente para discutir temas de interés compartido, como el plan de evaluación, el plan septenal, designaciones de coordinadores de asignaturas, designaciones de jurados para concursos de preparadores, conocer las intenciones de los profesores sobre el disfrute de planes de beca, año sabático y plan conjunto, diseño de instrumentos de evaluación, análisis y evaluación del progreso de los contenidos programáticos en los diferentes cursos, análisis de la situación y el diseño de planes de emergencia para situaciones que antes eran controversiales y ahora son nuestro día a día (jajaja) en fin, esos espacios son cultura porque de inmediato se convertían en tertulias tan amenas que se nos iba el tiempo y de pronto abordábamos puntos menos trascendentales rápidamente porque era tarde, hablábamos cosas personales y dejábamos de manifiesto que más allá de lo profesional, nos une un empatía, una amistad, un grado de afinidad que nos permite entendernos y con ello, podíamos llegar a resolver situaciones propias que comprometían el desarrollo de la academia. Ahora que hay otro docente conduciendo la gestión de cátedra y veo que mi sucesor continuó la misma línea y que además funciona, me hace reconocer que eso es cultura. La cultura de la docencia yo la considero magistral si se quiere, porque por fortuna se trata de un equipo muy profesional altamente capacitado, y yo promovía que los profesores más jóvenes, considerando que son los muchachos que conocen los temas de interés actual, sugirieran las cosas que podían mejorar la práctica docente desde el punto de vista de los contenidos. Investigador: Muy bien profe y ¿Qué puede decirme sobre las significaciones (pausa de conexión) Profe ¿Me oye? Gerente Universitario 3: Sí, espérate, se oye entrecortado ¡Aló! ¡Aló! Investigador: La Ahí sí nos oímos. Profe ¿Qué puede decirme sobre las significaciones de la cultura organizacional de la Facultad desde el punto de vista de la investigación? Gerente Universitario 3: (Ehhh) Bueno, pese a la situación país, seguimos haciendo investigación, ya no con el mismo entusiasmo e interés que antes por la situación económica del país, pero estamos obligado a hacerlo bien sea con fines de ascenso en el escalafón universitario o bien para dirigir trabajos especiales de grado o trabajos de grado en postgrado (eeehhh). Investigamos porque estamos orientados a eso como profesores universitarios y saber que el año siguiente tendremos la oportunidad de presentarlo en el congreso de investigación, ha generado una especie de competitividad personal que al mismo tiempo es una competencia entre pares sanamente. En estos tiempos de profunda crisis, al igual</p>	<p>Ontología Cultural Ontología Cultural Cultural</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gestión Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Génesis del Yo Cultural Interaccionismo Organizacional</p> <p>Otredad Cultural</p> <p>Desafíos Gerenciales</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p>	<p>[GU3/OC-GY/L72-73] [GU3/OC-IO/L74-86]</p> <p>[GU3/OC-OC/L87-90]</p> <p>[GU3/GU-DG/L98-99]</p> <p>[GU3/OC-IO/L102-108]</p>
--	--	--	---	--

<p>106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 129 128 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>que en los hogares, la solidaridad nos ha funcionado estratégicamente, investigar en grupo es interesante porque además de nutrirnos entre nosotros, se nos despierta el sentido del deber, la responsabilidad y el compromiso de saber que no podemos fallarle al colega. También las estructuras de investigación y las revistas indizadas hacen lo suyo, insisto en que es un compromiso personal porque cuando nos convocan a publicar extensos en obras compiladas o en números de revistas, sabemos que algo debemos tener debajo de la manga (jajaja) Investigador: Gracias profe ¿Qué podría mencionar de la cultura organizacional de la Facultad desde el punto de vista de la gerencia universitaria? Gerente Universitario 3: Bueno, es un compromiso abordar esa arista porque puede apuntar hacia focos susceptibles de la gestión. (Ehhh) Bueno (Ehhh) (jajaja) Lo primero es que la cultura organizacional de la gestión universitaria es profundamente democrática y autónoma, constitucionalmente, somos una comunidad que se da su gobierno universitario y administra sus recursos. Todo eso asociado a la autonomía hace que nuestro sistema se sustente en los principios de la democracia, este, considerando ¿Cómo se llama? este, se me fue la idea, la expresión popular (eeehh) la participación (este) y la partidización ideológica, todos estos aspectos han quedado en vilo desde el dos mil doce, dos mil trece cuando debimos celebrar elecciones de gobierno y cogobierno universitario, lo cual ha quedado impedido por las imprudencias del gobierno nacional quien ha pretendido absurdamente que las elecciones se celebren en igualdad de condiciones de participación entre todos los actores sociales, cuestión que, a todas luces, es absolutamente ilógico. Pero independientemente de esta irresponsabilidad del Estado venezolano, al interior de la universidad esto ha dejado consecuencias fatales que han afectado la cultura organizacional de la universidad, comenzando por la deuda electoral que casi llega a una década de retraso, tenemos autoridades con casi diez años de permanencia en el poder, nada sano en sistemas democráticos y, este, secuestrar el derecho de participación del electorado ha generado malestares que se traducen en el desempeño de la colectividad y los vicios que se han institucionalizado reducen las oportunidades de control social. (Eeehh) para algunos sectores la legitimidad y legalidad de la gestión universitaria no goza de buen prestigio ni aceptación. (Eeehh) Mira, en las sociedades demócratas, las insatisfacciones populares se reflejan en las urnas electorales, en las que se castiga a la gestión que se considera que no ha sabido canalizar las demandas y satisfacer las necesidades de su gente, pero si se deniega esa posibilidad ¿De qué estamos hablando? No estoy asignando responsabilidades al gobierno universitario actual, esto no es su culpa, aquí los responsables son los antidemócratas del gobierno nacional que han impedido que la universidad lleve a cabo sus procesos legítimos y</p>	<p>Ethos Filosófico Gestión Universitaria Gestión Universitaria</p> <p>Gestión Universitaria</p>	<p>Inspiración Eidética</p> <p>Autonomía y Poder</p> <p>Desafíos Gerenciales</p> <p>Autonomía y Poder</p>	<p>[GU3/EF-IE/L116-118]</p> <p>[GU3/GU-AP/L118-119]</p> <p>[GU3/GU-DG/L120-124]</p> <p>[GU3/GU-AP/L130-149]</p>
--	---	--	---	---

<p>142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177</p>	<p>constitucionalmente consagrados. En consecuencia, hay un profundo malestar, rechazo que se personifica hacia las autoridades porque muchos no ven al gobierno nacional como responsable, sino que culpan a la gestión rectoral de secuestrar la democracia universitaria y hasta cierto punto es natural, aunque no lo comparta, es natural porque el electorado deposita el poder en sus gobernantes y para nosotros los gobernantes son las autoridades universitarias, no el gobierno. Esto es un tema que da mucho de qué hablar y no es el interés en este momento, pero necesariamente debemos dar por sentado que eso ha afectado la cultura organizacional, pero bueno, (eeehh) voy a responderte la pregunta por fin para concretar la idea sobre este tema tan sensible para todos (jajaja) Bueno la gestión se ha mantenido primero porque nos debemos a los principios y valores que pertenecen a esta Facultad, si nos ponemos a ver, la mayoría de los que ocupamos cargos de gestión universitaria hemos sido estudiantes de esta Facultad y aunque no sea un requisito para ejercer funciones, eso demuestra que el primer bastión de la gestión es el amor por el Alma Mater. Cada vez que acometo mis procesos sueño con recuperar la Universidad que tuve, por lo menos, hace quince años atrás. Amor y sueños es lo que día a día nos motiva, junto a la esperanza de que toda esta tormenta pasará y nos reencontraremos en la Universidad que otrora dio tanto al país y al mundo, reconocido por los rankings de evaluación universitaria. Luego, (este) (eeehh) indudablemente necesitamos nuevos líderes para refrescarnos, la presencia de líderes que abran paso a las nuevas generaciones que conduzcan el timón de este gran barco, porque a pesar de la adversidad, continuamos trabajando sobre escenarios optimistas y confiados en la prosperidad de las acciones que se ejecutan. No obstante, yo considero que los procesos también deben sujetarse a las transformaciones de los nuevos tiempos y moldearse a las exigencias de la realidad actual; esto lo refiero porque no puedo dejar de destacar que los estatutos y reglamentos requieren urgentes reestructuraciones que flexibilicen determinados procesos del quehacer universitario y reduzcan la burocracia que aún sigue vigente. No es posible que un profesor que esté en su derecho de ascender siga su proceso, digamos, desde el mes de enero y mientras se siguen ciertos procesos reglamentarios, concluya su proceso siete u ocho meses después, me refiero al tiempo en el que recibe el comunicado de reconocimiento de ascenso en el escalafón por parte del Consejo Universitario. Esto es improcedente en tiempos de crisis, bueno en cualquier tiempo porque en principio, estas cosas que son del día a día deberían ser procesos expeditos. A este tiempo debe sumarse el recorrido administrativo que sigue el ascenso para que Recursos Humanos reconozca el ascenso y categorice en la tabla general de sueldos al profesor y comience a pagarle el sueldo que corresponde; es decir, estamos hablando de más o menos un año. Cuando finalmente este proceso termina, la</p>	<p>Ethos Filosófico</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gestión Universitaria</p>	<p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Desafíos Gerenciales</p>	<p>[GU3/EF-II/L151-155]</p> <p>[GU3/OC-GY/L155-158]</p> <p>[GU3/GU-DG/L160-167]</p>
--	--	--	---	---

<p>178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207</p>	<p>inflación ha hecho su trabajo (jajaja) ¿Qué es eso? Espérate eso es inadmisibile, te estoy ilustrando un ejemplo de muchos que pudiera mencionar, sólo con el propósito de referir de que es necesario que la gestión deje la excesiva burocracia para facilitar los procesos y acercarse más a lo que la gente necesita. Investigador: De acuerdo profe y respecto a la cultura organizacional de la extensión universitaria ¿Qué puede agregar? Gerente Universitario 3: (Esteee) Considero que antes y ahora siempre hemos estado relacionados con los grupos de interés, pero en lo atinente a la extensión universitaria, mucho ha sido el aporte que los grupos de estudiantes de servicio comunitario han dado a las comunidades (verdad) la cultura en este punto se basa en la vocación de servicio y en ese sentido las relaciones con las comunidades aledañas han sido muy estrechas en la medida en que hemos podido dar cobertura a sus necesidades empleando lo que tenemos que es el conocimiento, la formación académica y la voluntad, porque financieramente corresponde al Estado satisfacer las necesidades materiales de las comunidades más desposeídas. Pero los hemos capacitado en áreas importantes para el desarrollo nacional y en atención a situaciones puntuales, por ejemplo, cuando nos hemos encontrado emprendimientos de microempresarios que sólo conocen el área de negocio a desarrollar, hemos contribuido al mejoramiento administrativo de su pequeña empresa dándole conocimientos contables y administrativos y esto, casi siempre, son conocimientos que no poseen ni siquiera de forma idealizada. Pero dada la desasistencia que tenemos por parte del Estado, en los últimos años la extensión universitaria se ha orientado a buscar soluciones prontas para los problemas que tiene la institución. Por ejemplo, el alumbrado de oficinas, aulas y pasillos, los repuestos de la ruta universitaria, los implementos de trabajo para las unidades administrativas, cátedras y departamentos. Los estudiantes con su formación integral han construido mecanismos de autogestión para dar (eeehhh) una cobertura parcial a esas necesidades que no tenemos como satisfacer con fuentes propias. Hemos comprendido que la emergencia nacional comienza para autogestionar las necesidades pues nada ganamos con intentar cubrir el exterior si nuestra casa está totalmente desabastecida. Investigador: Profe, agradezco enormemente su participación. Gerente Universitario 3: un gusto haberte podido colaborar y estamos a la orden.</p>	<p>Ontología Cultural</p>	<p>Interaccionismo Organizacional</p>	<p>[GU3/OC-IO/L183-204]</p>
--	--	---------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 10

Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes del GU4

L	Significados intersubjetivos	Categoría	Subcategoría	Código																				
1	<p>Investigador: Buenas noches profe. Gerente Universitario 4: Hola Daniel, allí estamos en sintonía, avancemos para no nos juegue en contra la conexión o la luz.</p> <p>Investigador: Profe, ¿Cuáles son las significaciones, atributos, cualidades y percepciones que usted le atribuye a la cultura organizacional de la FACES Campus La Morita? Gerente Universitario 4: Hola (pausa de conexión) ¡Aló! Investigador: Allí la oigo ¿Y usted? Gerente Universitario 4: Hola Dani, bueno vamos a hablar un poco entonces de lo que me estás pidiendo sobre cultura organizacional. Fíjate (eeehhh) y sobre todo la cultura institucional, la cultura de la Universidad de Carabobo y específicamente de la FACES La Morita (eeehhh) cuando nosotros hablamos de cultura, esa cultura está impregnada por ese conjunto de percepciones, sentimientos, creencias, emociones, sentido de identidad que nosotros le podemos dar a nuestro lugar de trabajo, en este caso a nuestra Facultad. Sin embargo, existen algunos elementos importantes que nosotros debemos considerar (eeehhh) dentro de esos elementos materiales e inmateriales, como tus los mencionas por allí, yo diría más bien, este, como unos elementos conceptuales y unos elementos conductuales, los dividiría desde ese punto de vista. Dentro de los elementos conceptuales o simbólicos, está toda esa parte concreta que nosotros podemos ver, que tiene que ver con los personajes históricos de nuestra Facultad (eeehhh), tiene que ver con los símbolos que se utilizan (eeehhh), con la vestimenta, con la ropa que utilizamos por ejemplo (eeehhh). Dentro de esos personajes históricos (eeehhh) aunque no lo queramos y aunque resulte jocoso, yo te podría decir Morán es parte de nuestra cultura, es un personaje de nuestra Universidad, pero un poco más allá, si nos vamos un poco más allá (eeehhh) nosotros tenemos por ejemplo el Salón Alejo Zuloaga que hace honor y mérito a nuestro primer Rector, entonces es parte de nuestra cultura, el Laboratorio de Computación Nélide Zabala es parte de nuestra cultura, hace alusión también (eeehhh) no es solamente un espacio físico sino que hace alusión a un personaje que hizo mucho por nuestra Facultad, (eeehhh) ahora el Salón Magistral, ahora se llama Salón José Gerónimo Cánchica, haciendo (este) mérito al profesor Cánchica quien fue en vida un extraordinario ser humano y un profesor dedicado con vocación cien por ciento a nuestra Universidad de Carabobo, (este) entonces así nosotros podemos ir haciendo un recorrido y vemos que contamos con un hexágono, eso es simbólico, eso es un símbolo de nuestra Universidad (eeehhh), el mural Alma Mater otro símbolo de nuestra Universidad, son símbolos materiales que nosotros</p>	Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU4/EF-II/L8-12]																				
2				Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU4/PC-PI/L16-19]																		
3						Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]																
4								Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]														
5										Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]												
6												Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]										
7														Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]								
8																Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]						
9																		Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]				
10																				Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]		
11																						Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]
12																								Producciones Culturales
13	Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]																					
14			Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]																			
15					Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]																	
16							Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]															
17									Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]													
18											Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]											
19													Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]									
20															Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]							
21																	Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]					
22																			Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]			
23																					Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L23-35]	
24																							Producciones Culturales	Producciones Materiales
25	Producciones Culturales	Producciones Materiales																						
26			Producciones Culturales	Producciones Materiales																				
27					Producciones Culturales	Producciones Materiales																		
28							Producciones Culturales	Producciones Materiales																
29									Producciones Culturales	Producciones Materiales														
30											Producciones Culturales	Producciones Materiales												
31													Producciones Culturales	Producciones Materiales										
32															Producciones Culturales	Producciones Materiales								
33																	Producciones Culturales	Producciones Materiales						

34	<p>podemos ver, que nosotros podemos palpar (eeehh), tenemos una franela vinotinto que dice que somos FACES, es lo que nos identifica como parte de esa Facultad. Así también existen otros elementos (eeehh) no tan conceptuales, bueno la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos conceptuales (eeehh) en los que nosotros nos movemos. Pero en relación a esos elementos inmateriales, yo diría más conductuales, tienen que ver con la forma de conducta que se gesta dentro de la Facultad y dentro de esa forma o dentro de esa conducta (eeehh), entonces allí nosotros vemos algunos elementos que vienen a interaccionar en esa cultura. Fíjate algo, cuando nosotros hablamos de la cultura organizacional o institucional, en este caso nosotros estamos hablando de aquella que se va formando por la gente ¿Sí? Es un cúmulo de elementos que se van uniendo para interaccionar ¿Sí? Es un interaccionismo donde, de esa manera, este, se forma un todo organizacional y así surge también la identidad como tal. Nosotros nos identificamos como FACES, es nuestra marca, nuestra esencia más profunda; sin embargo, existen algunos elementos que se vienen observando pues, dentro de nuestra cultura (eeehh) como yo idealizo, me encantaría que la cultura organizacional de FACES fuese una cultura positiva orientada a las personas, a su gente, que se interese por las personas, pero eso no pasa, nuestra cultura es una cultura orientada al poder, entonces he allí el detalle. Es una cultura orientada al poder y muchas veces normalista, orientada a las normas para algunos y no orientada para otros, entonces es donde observo esa debilidad, este, que de verdad no me parece. Entonces hay un sinfín de atributos que tiene nuestra cultura organizacional de nuestra Facultad, partiendo en primer lugar de (eeehh) que, si es cierto que a diferencia de FACES Bárbula, nosotros somos más unidos, somos más familia, somos más apegados ¿Sí? Somos (este) más alineados ¿Pero alineados a qué? ¿Alineados al poder? ¿Seguimos alguna línea específica? ¿Sí? Desde ese punto de vista es lo que llama poderosamente la atención, la parte que tiene que ver con la cultura (eeehh). Otra cosa allí, fomentar, nosotros debemos fomentar nuestros elementos conceptuales y simbólicos en los empleados, en los estudiantes, es necesario hacerlo; eso se hace en un inicio cuando se recibe al nuevo ingreso, cuando se recibía porque ya prácticamente ni se hace. Fíjate que en tiempos remotos, cuando el profesor José Ángel Ferreira fue Decano, había un organizador de nuestra Facultad, me parecía extraordinario porque el organizador no solamente le quedaba el estudiante y al docente como una agenda para llevar su día a día, sino que también hacía énfasis en los elementos simbólicos y conceptuales de nuestra Facultad, incluso habían eventos como por ejemplo Talento Estudiantil que se conformó, que constituyó, este, uno de</p>	Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU4/EF-IE/L35-38]
35		Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU4/EF-II/L38-42]
36		Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU4/OC-IO/L42-46]
37		Ontología Cultural	Génesis del Yo Cultural	[GU4/OC-GY/L46-47]
38		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU4/GU-DG/L49-51]
39		Ethos Filosófico	Atributos de la Cultura	[GU4/EF-AC/L51-57]
40		Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU4/OC-IO/L58-59]
41		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU4/GU-DG/L60-62]
42		Producciones Culturales	Producciones Materiales	[GU4/PC-PM/L64-68]
43	Producciones Culturales	Producciones Sociales	[GU4/PC-PS/L68-74]	

<p>70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105</p>	<p>los elementos importantes de nuestra cultura por muchos años (eeehh) se realizaba dentro de la biblioteca un concurso que se llamaba Editora, en ese concurso los estudiantes, se fomentaba la lectura en los estudiantes y a través de la lectura, se fomentaba lectura y escritura, entonces ellos realizaban ensayos que eran evaluados y premiados en ese Talento, entonces fíjate eso fue algo de nuestra cultura que desapareció y lo dejamos desaparecer por la situación país pero creo que vale la pena rescatarlo (eeehh), por ejemplo, en diciembre se celebra, todos los años El Hallacazo, es un concurso de nacimiento viviente (eeehh) de nacimiento en las dependencias. Entonces eso es parte de la cultura también, el encendido del árbol, eso es parte de nuestra cultura. Así nosotros vemos todos esos elementos, el llamado Paraíso, entonces la gente que está afuera ¡Ajá! ¿Qué es el Paraíso? No, pero si lo conocemos, entonces cuando hacemos ese resumen Daniel, para ver esos elementos y esos atributos de nuestra cultura, vemos que la gente se va moldeando y esa cultura va permeando en cada uno de los integrantes de nuestra organización; sin embargo, necesitamos un mayor sentido de pertenencia, necesitamos un mayor sentido de apropiación de nuestra realidad, sentir que nuestra Alma Mater, sentir que nuestra Universidad, nuestra Facultad es nuestra segunda casa y quizá pasamos mucho más tiempo allí que en nuestro propio hogar, entonces (este) ver e idealizar una cultura positiva orientada a la gente, donde la gente se motive a pesar de la situación y todas las adversidades que tenemos, pueden existir elementos que hagan sentir a la gente parte de nuestra Universidad y no aislarlos que es lo que ha venido sucediendo, y es responsabilidad no solamente de todas las autoridades sino de todos los que conformamos la institución, entonces creo que podemos rescatarlos. La idealizo como una cultura positiva, una cultura orientada a la gente, a las personas rescatables, donde los valores, las tradiciones (eeehh) donde el sentido de pertenencia prime sobre todas las cosas y hagamos de una Universidad centenaria la mejor de la mejor a través de nuestro sentido de creer en lo que hacemos y creer en donde estamos. Investigador: Gracias Profe Loyda. ¿Cómo ha impactado la cultura organizacional de Faces La Morita en usted como docente y como gerente? Gerente Universitario 4: Fíjate, este, que cuando hablamos de impacto, yo no diría tanto impacto, sino que es una manera, este, la cultura ha ido moldeando mi conducta, mi actitud y mi aptitud en función a lo que se hace dentro de la Facultad. Como docente, con un gran sentido de pertenencia y de identidad por el Alma Mater, no solamente como docente, porque también soy egresada de la Universidad de Carabobo, justamente el catorce de mayo del año mil novecientos noventa y ocho, ayer se cumplieron veintidós años de egresada de mi ilustre Alma Mater y el sentido de pertenencia es mucho mayor</p>	<p>Gerencia Universitaria Producciones Culturales</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Desafíos Gerenciales Producciones Sociales</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p> <p>Desafíos Gerenciales</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p>	<p>[GU4/GU-DG/L74-76]</p> <p>[GU4/PC-PS/L76-78]</p> <p>[GU4/OC-IO/L81-83]</p> <p>[GU4/GU-DG/L84-92]</p> <p>[GU4/OC-GY/L100-115]</p>
--	--	---	--	---

<p>106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>cuando hemos sido formados en esas aulas y pasamos a ser formadores dentro de la misma, creo que existe un sentido de pertenencia mucho más grande, mucho más apegado a nuestra casa de estudios. Entonces fijate, como docente creo en lo que hago, esa cultura ha impactado en mí fomentando en mí una gran vocación de servicio y un gran amor y pasión por lo que vengo realizando. Como gerente (eeehhh) con mucha preocupación por, este, querer hacer las cosas, querer sacar las tareas, cumplir con los objetivos y cumplirlos de la mejor manera con calidad, este, eso me ha permitido, como persona en términos conductuales, de pensamiento y de creencias profundas, en creer en mí y creer por supuesto en mi equipo de trabajo, cuando hablo de equipo de trabajo hablo de mi equipo inmediato, el personal con el que cuento en la dependencia en la cual tengo a bien dirigir en estos momentos (eeehhh); sin embargo, en el equipo de gestión como tal, creo en el equipo de gestión cohesionado; sin embargo, hay muchos matices que se presentan y que muchas veces desvían el estilo de pensamiento y el estilo de conducta de muchos de nosotros. Fíjate algo importante allí Daniel, yo creo que anteriormente mi forma de pensar (eeehhh) y mi conducta eran como que más (pausa de la entrevistada) alineadas; sin embargo, ahora sigue siendo alineada al equipo de gestión (Mmmm), pero más libre, con más libertad de pensamiento quizá por la madurez ¿Ves?, pero sigo creyendo en mi Universidad y sigo creyendo realmente que podemos hacer muchas cosas y podemos gestar muchos cambios, porque somos agentes de cambio y eso lo ha permitido ese sentido de pertenencia y la identidad que da pertenecer a FACES y eso se lo debo de todo corazón a mucha gente que ha estado trabajando y demostrando que a pesar de que hace falta promover muchas cosas dentro de la Universidad, mucho más sentido de pertenencia, los que lo tenemos hacemos las cosas porque creemos en nosotros mismos y en el futuro que, en definitiva, son nuestros estudiantes. Investigador: ¿Considera que la gerencia universitaria de FACES La Morita es un motor propulsor y dinamizador de la cultura organizacional? Gerente Universitario 4: Definitivamente la gerencia universitaria debería ser un motor propulsor de la cultura y cuando me dices que si lo considero, te puedo decir que a medias (eeehhh), no me gustan las medias tintas (eeehhh), no me gustan esos matices; sin embargo, si se puede decir que a medias porque, fijate que ahorita en la Universidad en la Plaza inicial del hexágono, se creó la Plaza en honor a la profesora Bocaney, que fue una de las personas que procuró los espacios del Campus La Morita para iniciar los estudios y ahora se celebran en el marco de los cincuenta aniversario, que se hizo la inauguración de esa Plaza, creo que es María Auxiliadora Bocaney, pasando a formar parte por supuesto de esos íconos culturales de la Facultad acá en el Campus La Morita (eeehhh), y</p>	<p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Producciones Culturales</p>	<p>Autonomía y Poder</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Gestión Cultural</p> <p>Atributos de la Cultura</p> <p>Producciones Inmateriales</p>	<p>[GU4/GU-AP/L117-119]</p> <p>[GU4/OC-GY/L120-123]</p> <p>[GU4/GU-GC/L124-134]</p> <p>[GU4/EF-AC/L136-137]</p> <p>[GU4/PC-PI/L139-141]</p>
--	--	--	---	---

142	bueno, fue el equipo de gestión, la gerencia universitaria quienes impulsaron eso; sin embargo, muy sectario. Creo que la gente quiere hacer la promoción de la identidad y de la cultura organizacional, pero a través de méritos propios, a través de protagonismos viscerales que no hacen la inclusión del todo y creo que allí hay una gran falla. Investigador: ¿De qué manera considera que la realidad nacional afecta la cultura organizacional de FACES La Morita? Gerente Universitario 4: Nuestra realidad actual ha venido afectando la cultura organizacional de nuestra Universidad porque producto de esta situación, la gente ha dejado de creer, la gente ha dejado de querer y ha perdido el sentido de pertenencia con la Facultad, entonces creo que esta realidad, más bien, ha venido deteriorando nuestro lugar de trabajo, no solamente producto de la escasez de recursos (eeehhh), sino que también por, este (eeehhh) la mala remuneración y todos (Mmmm) aquellos elementos del entorno que poco a poco nos vienen impactando como Universidad ¿No? son los elementos políticos, sociales, han hecho que dejemos de lado el amor por nuestra Facultad,este (suspiro de la entrevistada), este, a ver ¿Cómo te digo? Hemos dejado de amar, hemos dejado de creer, hemos dejado de consolidar lo que realmente somos dentro de la Facultad por darle prioridad a nuestros intereses particulares que, dentro de una organización, deberían primar los intereses comunes. Pero nuestros intereses particulares nos han llevado (este) a no creer, a desligarnos de nuestra Facultad y muchas veces, sin importar las consecuencias de lo que se está deteriorando y de lo que se está perdiendo, entonces creo que es momento de rescatarlo. Fíjate que (eeehhh), por un lado hemos, nos hemos valido de los muchachos de servicio comunitario, y digo nos hemos porque formo parte del equipo de gestión, que no estoy de acuerdo con lo que se está haciendo pero, sin embargo, formo parte del equipo de gestión y bueno (eeehhh) apoyo de alguna manera esto, pero nos hemos valido de los muchachos de servicio comunitario para que hagan mantenimiento de los espacios de la Universidad, es una triste realidad porque sí bien es cierto que a todos nos debe doler, no solamente a los muchachos de servicio comunitario, creo que debería ser todos involucrados, todos queriendo y todos rescatando, pero la realidad país no ha empujado a ser egoístas en muchos casos. Investigador: Profe ¿Cómo vincula el liderazgo de la gerencia universitaria con el proceso de creación y transformación cultural de FACES La Morita? Gerente Universitario 4: Esa pregunta está muy difícil (eeehhh), creo que ahorita tenemos un liderazgo muy autoritario y, este, que se ha abocado más a las vías de poder que a lo que es fomentar la Universidad; por supuesto, sé que la Universidad es política, sé que la universidad se maneja con ciertas normas y con ciertas reglas para poder mantenerse, como establece Pierre	Ethos Filosófico	Atributos de la Cultura	[GU4/EF-AC/L142-145]
143		Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU4/OC-OC/L147-153]
144		Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU4/OC-IO/L154-155]
145		Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU4/EF-II/L156-158]
146		Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU4/GU-DG/L159-162]
147		Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU4/GU-AP/L164-175]
148				
149				
150				
151				
152				
153				
154				
155				
156				
157				
158				
159				
160				
161				
162				
163				
164				
165				
166				
167				
168				
169				
170				
171				
172				
173				
174				
175				
176				
177				

<p>178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213</p>	<p>Bourdieu campos de poder – campo intelectual; sin embargo, no podemos dejar de lado la parte intelectual y la parte cognitiva también es parte de la cultura y creo que falta un poco que la gerencia universitaria se involucre realmente con la transformación cultural, de crear esos sentidos de pertenencia. No podemos hacer las cosas por hacerlas, debemos rescatar lo rescatable y dentro de esas cosas rescatables está (eeehhh) lograr el amor por lo que hacemos y la vocación; pero lo que si es cierto es que la gerencia universitaria le falta un poco más de afianzamiento en lo que es la transformación cultural y en lo que es la apropiación. Fíjate que yo comparto la parte de la marca, la marca personal o el branding personal para crear una marca universitaria donde nosotros podamos ser competitivos dentro de lo que es el ámbito académico y el ámbito de mercado, que si lo somos porque al decir que somos egresados de FACES de la Universidad de Carabobo, tenemos allí un talante bien importante, pero creo que a nosotros como gerentes universitarios, nos hace falta más ese fomento, sí se hace, pero se hace de manera aislada y necesitamos el apoyo conjunto de toda la gerencia para que podamos promoverla y podamos mantenerla porque no se trata solamente de promoción, sino de promoción y mantenimiento. Investigador: Profe y ¿Qué opina de la imagen corporativa de la Facultad en redes sociales? ¿Qué opinión le merecen las comunicaciones publicitarias e informativas oficiales? Digamos ¿Qué elementos culturales y gerenciales distingue usted en la imagen institucional difundida en Facebook, Twitter e Instagram? Gerente Universitario 4: Fíjate que ahorita se trató de hacer un refrescamiento a la imagen institucional de la Facultad (eeehhh) por eso ves un nuevo diseño y bueno, tratar de que todo lo que se haga de FACES sea bajo ese formato institucional, en el que se trata de resaltar, desde el punto de vista cultural, nuestro color vinotinto que nos diferencia de las demás facultades (eeehhh) también de alguna manera se ha colocado el verde y se ha colocado un poquito el dorado haciendo alusión a la bandera de la Universidad de Carabobo y, por supuesto, los logos institucionales de FACES y de la Universidad, para tratar de mantener entonces ese significado (eeehhh) arraigado a la identidad de la Universidad de Carabobo; sin embargo, esas comunicaciones publicitarias oficiales de la FACES, muchas veces están colgadas allí hace falta seguimiento, darla a conocer entre los estudiantes, dar a conocer ese sentido de identidad, se cuelga algo, alguien lo ve y por rumor se va corriendo la información. Pero la idea es que la gente tenga las redes oficiales de la Facultad como (este) un punto de información importante para todo lo que se está haciendo, entonces, es importante la proyección, creo que es una de las cosas que falta. Lo elementos distintivos, lo que te dije, tratar de mantener el color, tratar de mantener los</p>	<p>Gerencia Universitaria</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Gerencia Universitaria</p> <p>Gerencia Universitaria</p>	<p>Gestión Cultural</p> <p>Atributos de la Cultura</p> <p>Gestión Cultural</p> <p>Desafíos Gerenciales</p>	<p>[GU4/GU-GC/L178-181]</p> <p>[GU4/EF-AC/L185-192]</p> <p>[GU4/GU-GC/L198-205]</p> <p>[GU4/GU-DG/L206-212]</p>
--	---	---	--	---

250	si nosotros promoviéramos más, este, y lo hiciéramos parte de nuestro quehacer			
251	universitario cotidiano, la cultura investigativa fuese mucho más arraigada y diera			
252	mejores resultados. Si hay resultados positivos, pero aún en pañales. Investigador:			
252	Profe, altamente agradecido por tu gran aporte, creo que ha sido un extraordinario			
253	encuentro, nutrido y valoro mucho tu disposición y esta franca exteriorización de			
254	aquello que está profundamente arraigado en nuestras consciencias como gente			
255	próspera, solidaria, responsable y emprendedora Gerente Universitario 4: De nada			
256	Daniel, a ti por considerar valiosa mi intervención, chao. Que te vaya bien.			

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 11

Matriz de categorización, subcategorización y codificación de significaciones emergentes del GU5

L	Significados intersubjetivos	Categoría	Subcategoría	Código
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33	<p>Investigador: Hola Profe buenas noches. Gerente Universitario 5: Hola Daniel ¿Cómo estás? Investigador: Bien Profe y veo que tú también (jajaja) para aprovechar al máximo la luz y la internet, me gustaría saber ¿Qué significaciones, idealizaciones, atributos visibles e invisibles, perceptibles o no, le atribuye a la cultura organizacional de FACES Campus La Morita? Gerente Universitario 5: Yo creo que la respuesta a esta interrogante estaría relacionada con el hecho de que (eeehhh) <i>se ha creado todo un conjunto de elementos tangibles e intangibles donde uno materializa o avizora que cultura o el ambiente organizacional de FACES La Morita, está signada por un criterio familiar (eeehhh) con unas tradiciones bien específicas que también están relacionadas con la estructura, con la conformación, con el hecho de que los miembros de la organización, en su mayoría, tienen mucho tiempo trabajando allí y eso genera una especie de legado que se va traspasando de generación en generación. La otra cosa que influye y que creo que tiene un sentido bien importante, es el hecho de que quienes se incorporan como parte del recurso humano, han sido formados o de alguna tienen alguna relación con los miembros que ya tienen tiempo, entonces eso genera una circunstancia orgánica o de naturalidad en la manera de cómo se dan las relaciones y hay una idealización importante porque al ser una organización relacionada con educación, con formación en áreas importantísima en la vida económica del país y del resto del mundo, entonces te vislumbras como un factor o como un actor principal en ese profesional que va a traspasar fronteras, o a dirigir organizaciones o a tomar decisiones importantes para el colectivo. Respecto al significado en términos de elementos materiales, hay un fuerte componente de idealización, al yo ser formada en este Campus tengo unos parámetros y una historiografía de la manera de cómo yo conocí los procesos, conocí la estructura, y de alguna manera del año noventa y cinco en adelante, vi como evolucionaron y cómo se cambió y cómo se constituyeron medios materiales para impulsar la misión y la visión y lo que está contenido y consagrado como un objetivo para esta organización, eso me hace a mí tener un esquema o un proceso valorativo de cómo te sientes, cuáles son los elementos que te respaldan al incorporarme como miembro de esta organización y ahora como director, te das cuenta de que los valores son fundamentales para el desarrollo de las actividades y que también tienen un componente elevado respecto a cómo tú te posicionas sobre la cultura organizacional. Tú no puedes lograr objetivos sin que tengas los medios y los instrumentos idóneos;</i></p>	<p>Ethos Filosófico</p> <p>Ontología Cultural</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Ethos Filosófico</p>	<p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Interaccionismo Organizacional</p> <p>Inspiración Eidética</p> <p>Atributos de la Cultura</p> <p>Identidad e Idiosincrasia</p>	<p>[GU5/EF-II/L6-13]</p> <p>[GU5/OC-IO/L13-17]</p> <p>[GU5/EF-IE/L17-21]</p> <p>[GU5/EF-AC/L21-26]</p> <p>[GU5/EF-II/L30-40]</p>

<p>34 no obstante, entonces aquí entra en juego el significado que lo inmaterial te permite, 35 entonces, llevar a cabo y posicionarte adecuadamente porque lo inmaterial tiene que 36 ver con toda la identificación (eeehhh) los valores, el recordarte permanentemente el 37 por qué estás allí, cuál es tu contribución para hacer las cosas, para formar parte de 38 un equipo, para entender que hay una dinámica en la que te mimetizas, por decirlo de 39 alguna manera, con la organización a la que perteneces, entonces hay como una 40 especie, en este caso particular por las condiciones que ocupa, de simbiosis. 41 Entonces en mi caso particular, el significado de los elementos materiales e 42 inmateriales tiene que ver con una identificación de aspectos complementarios que 43 son bien importantes para llevar a cabo cualquier función. Investigador: ¿Podría 44 destacar un nombre de algún personaje emblemático, líder o personaje icónico que 45 considere bastión de la cultura organizacional de FACES La Morita? Gerente 46 Universitario 5: (Eeehhh) para mí José Gerónimo Cánchica, en todos los sentidos 47 (eeehhh) a pesar de que trabajé poco con él, el arraigo que tengo por mantener una 48 visión sobre todo a nivel de departamento fue importantísimo su visión y su legado y 49 eso es indudable, te mentiría si te dijera algún otro nombre. Investigador: Profe como 50 docente y como gerente ¿Cómo ha impactado en ti la cultura organizacional de 51 FACES La Morita? En términos de tu conducta, tus pensamientos y creencias 52 profundas. Gerente Universitario 5: Sin duda alguna la cultura tiene que haberme 53 impactado, porque cuando uno es docente o formador (eeehhh) dar el ejemplo no es 54 la mejor forma, es la única forma, entonces es necesario adoptar un esquema de 55 coherencia entre lo que dices, piensas y haces. Adicionalmente a eso, esta es una 56 característica personal que a medida que he crecido y madurado profesionalmente y 57 como ser humano, me he dado cuenta de que no puedo formar parte de una 58 organización en la que no creo, aun cuando haya deficiencias y algunas dificultades 59 ¿Cómo combato esto? Bueno, que mis creencias cada vez son más sólidas, están 60 atadas a mis valores, mis valores personales se tienen que parecer o tienen que estar 61 en concordancia con los valores de FACES y eso me permite a mí que el ejercicio de 62 mis funciones, indistintamente sean las funciones formales establecidas en mi rol 63 como docente y en mi rol como parte de la gerencia (eeehhh), sino también como 64 parte de una comunidad universitaria, inciten o motiven a que haya una respuesta 65 indistintamente de las capacidades disponibles. Eso tiene que permear en mi 66 pensamiento y lo que hace es que me exige o me invita permanentemente a 67 cuestionarme cuánto estoy contribuyendo en hacer mis labores indistintamente de las 68 condiciones que existan, pero también mi reflexión me hace cuestionar cuáles son 69 esos elementos que yo tengo que descartar de mi estructura de pensamiento para</p>		<p>Ontología Cultural</p> <p>Ethos Filosófico</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Génesis del Yo Cultural</p> <p>Inspiración Eidética</p> <p>Génesis del Yo Cultural</p>	<p>[GU5/OC-GY/L46-55]</p> <p>[GU5/EF-IE/L55-58]</p> <p>[GU5/OC-GY/L58-71]</p>
---	--	---	---	---

70	que no exista, digamos, una barrera ante situaciones que por lo general se presentan	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU5/OC-IO/L71-77]
71	y pueden incidir en el cumplimiento de mis metas y objetivos. En el caso de la			
72	docencia, creo que es donde se materializa de forma más fácil el tema de la cultura	Ontología Cultural	Otredad Cultural	[GU5/OC-OC/L77-79]
73	organizacional, porque es un reflejo, como los facilitadores fungen como modelo			
74	social que son emulados, seguidos por los participantes o alumnos, entonces son por			
75	excelencia, quienes guían y son capaces de transversalizar todos aquellos aspectos	Gestión Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU5/GU-DG/L80-85]
76	que se van a quedar fijados en el inconsciente de quienes formemos en nuestras			
77	aulas. Eso es tan cierto como que es posible que nos encontremos con gente con			
78	mucho tiempo de graduada, que se identifique y se sienta parte de la Universidad			
79	como que si no hubiese pasado ni un segundo desde que salieron de egresados.			
80	(Eeehhh) En el caso de la investigación y la extensión, son las dos aristas que bien			
81	podrían tener una preponderancia a nivel de vitrina donde se muestre las			
82	características, la calidad y la visión de cuáles son las líneas de investigación, cuáles			
83	son las líneas de acción, a qué se dedica el personal docente y de investigación, por			
84	qué le interesan esas temáticas, cuáles son los mecanismos a través de los cuales la			
85	Universidad (eeehhh) apoya estos procesos de investigación, ser un reflejo definitivo			
86	de la cultura organizacional, los resultados y los productos de ese proceso de			
87	investigación, también debería tener una impronta fuerte de lo que es la cultura	Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU5/OC-IO/L88-94]
88	organizacional. A mi modo de ver, considero que es débil en este momento porque en			
89	los procesos de investigación no hay un acompañamiento sostenido por parte de la			
90	Universidad, hace tiempo sí se hacía y en este momento cada quien está por su lado			
91	y el proceso de investigación transcurre más como un requisito o una necesidad			
92	particular de cada quien ante sus procesos de carrera y de crecimiento profesional y			
93	no lo veo yo ligado a una trayectoria que tenga que ver con un acompañamiento y un			
94	seguimiento de unos lineamientos establecidos por FACES. En el caso de la	Gestión Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU5/GU-DG/L94-109]
95	extensión, tiene que ver con esa huella que debe dejarse a través de los distintos			
96	programas de servicio comunitario y de extensión en las áreas circundantes internas y			
97	externas a la Universidad, y también funge como una vitrina importante porque se			
98	materializa a través de una práctica social y colectiva, la manera cómo los alumnos			
99	entienden su rol y la responsabilidad social universitaria, a través del establecimiento			
100	de proyectos de acompañamiento, de capacitaciones y de diversos elementos que			
101	tienen que ver con los proyectos, en el caso particular de FACES (eeehhh) hay un			
102	punto importante que hay que rescatar y tiene que ver con las connotaciones de			
103	ciencias sociales, hay una capacidad y una amplia posibilidad de desarrollar distintos			
104	proyectos de extensión en distintas aristas con unas vistas bien particulares y muy			
105	sensibles a la transformación de procesos sociales de las comunidades, y esto tiene			

<p>106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 129 128 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141</p>	<p>que ligarse con los elementos culturales de la organización para que en el mediano y largo plazo las comunidades valoren el reflejo que tiene todo ese impacto e incidencia que debería ser positivo por excelencia y vean allí un corolario de lo que la Universidad representa. Investigador: ¿Podría mencionar algunos elementos transmisores de cultura que tenga identificados en su estructura mental? Gerente Universitario 5: En el caso del Campus La Morita, para mí la transmisión cultural la veo en dos sentidos, uno tiene que ver con el personal que tiene mucho tiempo y que ha arraigado todo este sentir y toda esta materialización de aspectos de cultura y que lo transmiten, que le ponen por supuesto su propio <i>background</i> en esa transmisión; y la otra cosa tiene que ver con los signos y símbolos establecidos por la Universidad, como institución, y que nosotros hemos sabido adecuar a las características propias del Campus; estoy hablando del escudo, de los colores de nuestra bandera, del himno, de símbolos como la campana, entonces lo hemos incorporado bien sea a través de imágenes, de estructuras físicas, de plazas o elementos que tienen unas características particulares. Hay una cosa bien particular y creo que es fundamental como punto de arraigo de la cultura organizacional, porque (eeehh) hay unos (eeehh) elementos que están asociados con personas que han formado parte bien sea de la planta docente o el personal administrativo, que han dejado huella no sólo en la organización, sino también en otras organizaciones, entonces permanentemente, están allí a través de estructuras físicas, plazas, esculturas, estructuras, como bien pueda llamarse, salones, auditorios, que nos hacen recordar que de alguna manera su influjo, su trascendencia, su visión, su contribución a hacer una mejor Universidad, un mejor país, sigue latente y tiene que constituirse en una base para fomentar que esta generación de relevo que en este momento está conduciendo los destinos de la Universidad en el Campus La Morita, tienen que dar su aporte en función de permanecer a través del tiempo. Investigador: Profe ¿Podría ofrecerme sus apreciaciones sobre la cultura de la docencia en la FACES Campus La Morita? Gerente Universitario 5: Yo creo que la cultura de la docencia en el Campus La Morita es bien particular por dos razones: muchos de los docentes se han incorporado al ejercicio de la docencia sin ser docentes de carrera y lo que han hecho es complementar sus fortalezas en el área contable, administrativa con cursos de formación docente, que si bien dan algunas herramientas necesarias en el área de la pedagogía y la didáctica, no siempre favorecen el complemento de habilidades y competencias necesarias para el ejercicio de la docencia, por ello es que es bien particular. La otra cosa es que bueno, debido a las características del Campus, ha sido muy tradicionalista, hay presencia de traspasos de padres a hijos en el ejercicio</p>	<p>Ethos Filosófico</p> <p>Producciones Culturales</p> <p>Producciones Culturales</p> <p>Ontología Cultural</p>	<p>Identidad e Idiosincrasia</p> <p>Producciones Inmateriales</p> <p>Producciones Materiales</p> <p>Otredad Cultural</p>	<p>[GU5/EF-II/L111-114]</p> <p>[GU5/PC-PI/L115-119]</p> <p>[GU5/PC-PM/L121-129]</p> <p>[GU5/OC-OC/L133-144]</p>
--	---	---	--	---

<p>142 de la docencia, eso de alguna manera deja una huella y hace que exista un estilo en 143 particular. Si los docentes tienen muchos años de ejercicio profesional, eso significa 144 que su práctica esté mediada por cómo ellos aprendieron, creo que es bien 145 interesante que aún y cuando somos profesionales formadores de gerentes, con 146 conocimientos y destrezas asociadas a la parte de las ciencias económicas y sociales, 147 muchos quienes son profesores desconocen la práctica gerencial, lo que incide en 148 que el proceso de formación se dé sobre aspectos teóricos y constructos, que son 149 difíciles de contrastar si no lo has vivido como tal. El segundo elemento que hay que 150 rescatar es que nuestros participantes, la mayoría, se incorporan al mercado laboral a 151 temprana edad, esto los convierte en unos críticos permanentes de lo que están 152 recibiendo como formación. Entonces hay unas particularidades que hacen que la 153 práctica (eeehhh) si se evidencia el conocimiento y todo un conjunto de elementos 154 para ser un facilitador de las asignaturas, pero que sería ideal que todos los miembros 155 sobre todo las últimas materias que tienen que ver con el componente profesional, 156 hayan ejercido la vida profesional, bien sea como asesores, bien sea como gerentes, 157 como trabajadores, porque eso sin duda alguna puede repercutir en el valor agregado 158 que se dé al proceso de formación. Investigador: Profe ¿Considera que la gerencia 159 universitaria de FACES La Morita es un motor propulsor y dinamizador de la cultura 160 organizacional? ¿De qué manera? Gerente Universitario 5: La gerencia universitaria 161 de FACES es un motor propulsor de cultura, que sea la cultura organizacional 162 adecuada no lo creo, creo que el liderazgo en la actualidad está consolidado más 163 hacia la supervivencia política, entendiendo política en el contexto general y no desde 164 la visión partidista, y se ha alejado de la visión del sentido de la Academia que es el 165 bastión fundamental de la organización educativa con tanta trayectoria como la 166 Universidad de Carabobo. Eso se vislumbra y es fácilmente comprobable porque hay 167 una característica personalísima en la toma de decisiones y la valoración de las 168 acciones deja de lado muchas veces todo el arraigo y el cumplimiento de, digamos, 169 me refiero a actos, actividades, que de alguna manera se hacían y se sostenían con 170 una visión bien específica de lo que significa el sentir universitario. Ahora, sí se llevan 171 a cabo, pero los detalles que enaltecen ese sentir se dejan de lado porque el objetivo 172 persigue otra cosa y no necesariamente está relacionado con la cultura. En ese 173 sentido, es muy difícil dinamizar la cultura (eeehhh), se mantiene, se va manteniendo 174 en el tiempo porque forma parte del <i>statu quo</i> y en ese caso, se mantiene porque 175 quienes hacemos vida seguimos propiciándolo, no de la manera adecuada, pero lo 176 seguimos haciendo y eso es lo que creo respecto a tu pregunta. Investigador: ¿Cree 177 que la situación actual del país ha afectado la cultura organizacional de FACES La</p>	<p>Ontología Cultural</p> <p>Gerencia Universitaria</p>	<p>Interaccionismo Organizacional</p> <p>Gestión Cultural</p>	<p>[GU5/OC-IO/L147-158]</p> <p>[GU5/GU-GC/L160-172]</p>
---	---	---	---

<p>250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272</p>	<p>estuve en la industria publicitaria y entiendo que los mensajes para transmitirse y para que haya una diferencia entre el mensaje que quieres transmitir, lo que la gente percibe y el arraigo que se logra con el mensaje final. Entonces hay una situación ahí con el uso desproporcionado de imágenes que no se corresponden con el mensaje, una visión personalísima, incluso (eeehh) un abuso de las figuras de autoridades para promocionar eventos o información muy llana que necesita ser transmitida de forma directa (eeehh) las imágenes muchas veces son (eeehh) incongruentes con el mensaje que se quiere transmitir y una cosa que la percibo permanentemente y sobre la cual le he hecho algunas observaciones a Anahir, es que los mensajes se transmiten en tiempos que no son adecuados; es decir, si usted va a hacer una salutación por el día internacional de la mujer, ese mensaje tiene que haber sido aprobado, revisado y ajustado dos días antes, para que el día en que se conmemore o que haya que hacer el recordatorio, a primera hora de la mañana el mensaje debe estar en redes, no a las cuatro de la tarde cuando ya mucha gente ha visto muchísimos mensajes alegóricos al día y eso demuestra entonces que no hay un equipo de trabajo, que no hay consistencia y que no se le da importancia. La otra cosa es que hay una presión porque los mensajes se divulguen en los espacios personales de cada uno de los que hacemos vida universitaria y esto se traduce en inconsistencia, para mí en una sola palabra esto es inconsistencia (eeehh) no deberían obligar a la gente, sino que debería ser un compromiso voluntario para promocionar la información Investigador: Gracias por su tiempo y por permitir este encuentro estimada. Gerente Universitario 5: Espero haberte ayudado en tu propósito, estamos a la orden para lo que necesites.</p>	<p>Gerencia Universitaria</p>	<p>Autonomía y Poder</p>	<p>[GU5/GU-AP/L265-270]</p>
--	--	-----------------------------------	--------------------------	-----------------------------

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 12
Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU1

Categoría	Subcategoría	Código
Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU1/EF-IE/L6-7] [GU1/EF-IE/L42-44] [GU1/EF-IE/L87-88] [GU1/EF-IE/L99-103]
	Atributos de la Cultura	[GU1/EF-AC/L7-9] [GU1/EF-AC/L35-38]
	Identidad e Idiosincrasia	[GU1/EF-II/L80-84] [GU1/EF-II/L91-97]
Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU1/PC-PI/L9-12] [GU1/PC-PI/L45-47]
Ontología Cultural	Génesis del Yo Cultural	[GU1/OC-GY/L12-13] [GU1/OC-GY/L85-86]
	Otredad Cultural	[GU1/OC-OC/L26-35] [GU1/OC-OC/L111-119]
	Interaccionismo Organizacional	[GU1/OC-IO/L18-22] [GU1/OC-IO/L62-75]
Gerencia Universitaria	Autonomía y Poder	[GU1/GU-AP/L15-18] [GU1/GU-AP/L38-42] [GU1/GU-AP/L138-146] [GU1/GU-AP/L152-155] [GU1/GU-AP/L179-181]
	Gestión Cultural	[GU1/GU-GC/L47-62] [GU1/GU-GC/L122-135] [GU1/GU-GC/L149-152] [GU1/GU-GC/L162-165]
	Desafíos Gerenciales	[GU1/GU-DG/L106-110] [GU1/GU-DG/L158-162] [GU1/GU-DG/L170-178]

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 13
Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU2

Categoría	Subcategoría	Código
Ethos Filosófico	Atributos de la Cultura	[GU2/EF-AC/L7-11] [GU2/EF-AC/L207-210]
	Identidad e Idiosincrasia	[GU2/EF-II/L15-17] [GU2/EF-II/L26-29] [GU2/EF-II/L258-260] [GU2/EF-II/L294-297]
	Inspiración Eidética	[GU2/EF-IE/L25-26] [GU2/EF-IE/L59-61] [GU2/EF-IE/L67-68] [GU2/EF-IE/L201-201]
Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU2/PC-PI/L18-19] [GU2/PC-PI/L45-47]
	Producciones Sociales	[GU2/PC-PS/L20-21] [GU2/PC-PS/L44-47]
Ontología Cultural	Génesis del Yo Cultural	[GU2/OC-GY/L22-24] [GU2/OC-GY/L30-39] [GU2/OC-GY/L51-53] [GU2/OC-GY/L98-100] [GU2/OC-GY/L118-122]
	Interaccionismo Organizacional	[GU2/OC-IO/L53-58]

Cuadro 13 (cont.)

	Otredad Cultural	[GU2/OC-IO/L61-67] [GU2/OC-IO/L100-103] [GU2/OC-IO/L143-151] [GU2/OC-IO/L160-163] [GU2/OC-IO/L168-170] [GU2/OC-IO/L187-188] [GU2/OC-IO/L230-231] [GU2/OC-IO/L256-256] [GU2/OC-IO/L269-273] [GU2/OC-IO/L287-289] [GU2/OC-OC/L71-74] [GU2/OC-OC/L131-134] [GU2/OC-OC/L141-143] [GU2/OC-OC/L153-160] [GU2/OC-OC/L163-165] [GU2/OC-OC/L183-188]
Gestión Universitaria	Autonomía y Poder Gestión Cultural Desafíos Gerenciales	[GU2/GU-AP/L49-50] [GU2/GU-AP/L77-80] [GU2/GU-AP/L166-168] [GU2/GU-AP/L176-181] [GU2/GU-AP/L225-227] [GU2/GU-AP/L236-239] [GU2/GU-AP/L269-273] [GU2/GU-AP/L279-281] [GU2/GU-GC/L89-90] [GU2/GU-GC/L134-139] [GU2/GU-GC/L173-176] [GU2/GU-GC/L181-183] [GU2/GU-GC/L284-287] [GU2/GU-GC/L298-300] [GU2/GU-DG/L189-193] [GU2/GU-DG/L204-206] [GU2/GU-DG/L210-219] [GU2/GU-DG/L232-235] [GU2/GU-DG/L242-252]

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 14
Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU3

Categoría	Subcategoría	Código
Ethos Filosófico	Inspiración Eidética	[GU3/EF-IE/L5-7] [GU3/EF-IE/L30-35] [GU3/EF-IE/L116-118]
	Identidad e Idiosincrasia	[GU3/EF-II/L13-15] [GU3/EF-II/L64-66] [GU3/EF-II/L151-155]
	Atributos de la Cultura	[GU3/EF-AC/L16-17]
Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU3/PC-PI/L7-9] [GU3/PC-PI/L35-42]
	Producciones Materiales	[GU3/PC-PM/L9-11] [GU3/PC-PM/L42-47]
	Producciones Sociales	[GU3/PC-PS/L50-51] [GU3/PC-PS/L54-57]
Gestión Universitaria	Gestión Cultural	[GU3/GU-GC/L18-19]
	Desafíos Gerenciales	[GU3/GU-DG/L52-54]

Cuadro 14 (cont.)

	Autonomía y Poder	[GU3/GU-DG/L98-99] [GU3/GU-DG/L120-124] [GU3/GU-DG/L160-167] [GU3/GU-AP/L118-119] [GU3/GU-AP/L130-149]
Ontología Cultural	Otredad Cultural Interaccionismo Organizacional Génesis del Yo Cultural	[GU3/OC-OC/L20-26] [GU3/OC-OC/L61-64] [GU3/OC-OC/L67-71] [GU3/OC-OC/L87-90] [GU3/OC-IO/L48-50] [GU3/OC-IO/L74-86] [GU3/OC-IO/L102-108] [GU3/OC-IO/L183-204] [GU3/OC-GY/L72-73] [GU3/OC-GY/L155-158]

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 15**Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU4**

Categoría	Subcategoría	Código
Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia Inspiración Eidética Atributos de la Cultura	[GU4/EF-II/L8-12] [GU4/EF-II/L38-42] [GU4/EF-II/L156-158] [GU4/EF-IE/L35-38] [GU4/EF-AC/L51-57] [GU4/EF-AC/L136-137] [GU4/EF-AC/L142-145] [GU4/EF-AC/L185-192]
Producciones Culturales	Producciones Inmateriales Producciones Materiales Producciones Sociales	[GU4/PC-PI/L16-19] [GU4/PC-PI/L139-141] [GU4/PC-PM/L23-35] [GU4/PC-PM/L64-68] [GU4/PC-PS/L68-74] [GU4/PC-PS/L76-78]
Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional Génesis del Yo Cultural Otredad Cultural	[GU4/OC-IO/L42-46] [GU4/OC-IO/L58-59] [GU4/OC-IO/L81-83] [GU4/OC-IO/L154-155] [GU4/OC-GY/L46-47] [GU4/OC-GY/L100-115] [GU4/OC-GY/L120-123] [GU4/OC-OC/L147-153] [GU4/OC-OC/L231-245]
Gerencia Universitaria	Desafíos Gerenciales Autonomía y Poder Gestión Cultural	[GU4/GU-DG/L49-51] [GU4/GU-DG/L60-62] [GU4/GU-DG/L74-76] [GU4/GU-DG/L84-92] [GU4/GU-DG/L159-162] [GU4/GU-DG/L206-212] [GU4/GU-AP/L117-119] [GU4/GU-AP/L164-175] [GU4/GU-AP/L214-227] [GU4/GU-GC/L124-134] [GU4/GU-GC/L178-181]

Cuadro 15 (cont.)

		[GU4/GU-GC/L198-205] [GU4/GU-GC/L245-249]
--	--	--

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 16
Matriz de indexación de categorías y subcategorías emergidas GU5

Categoría	Subcategoría	Código
Ethos Filosófico	Identidad e Idiosincrasia	[GU5/EF-II/L6-13] [GU5/EF-II/L30-40] [GU5/EF-II/L111-114]
	Inspiración Eidética	[GU5/EF-IE/L17-21] [GU5/EF-IE/L55-58]
	Atributos de la Cultura	[GU5/EF-AC/L21-26]
Ontología Cultural	Interaccionismo Organizacional	[GU5/OC-IO/L13-17] [GU5/OC-IO/L71-77] [GU5/OC-IO/L88-94] [GU5/OC-IO/L147-158]
	Génesis del Yo Cultural	[GU5/OC-GY/L46-55] [GU5/OC-GY/L58-71] [GU5/OC-GY/L178-187]
	Otredad Cultural	[GU5/OC-OC/L77-79] [GU5/OC-OC/L133-144]
Gestión Universitaria	Desafíos Gerenciales	[GU5/GU-DG/L80-85] [GU5/GU-DG/L94-109] [GU5/GU-DG/L183-209] [GU5/GU-DG/L221-228]
	Gestión Cultural	[GU5/GU-GC/L160-172] [GU5/GU-GC/L240-265]
	Autonomía y Poder	[GU5/GU-AP/L210-214] [GU5/GU-AP/L265-270]
Producciones Culturales	Producciones Inmateriales	[GU5/PC-PI/L112-125]
	Producciones Materiales	[GU5/PC-PM/L121-129]

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 17
Cosmovisión de las categorías y subcategorías emergidas

Gerente Univ.	CATEGORÍAS / Subcategorías			
	Producciones Culturales	Ethos Filosófico	Ontología Cultural	Gestión universitaria
GU1	-Producciones Inmateriales	-Identidad e Idiosincrasia -Atributos de la Cultura -Inspiración Eidética	-Génesis del Yo Cultural -Otredad Cultural -Interaccionismo Organizacional	-Autonomía y Poder -Gestión Cultural -Desafíos Gerenciales
GU2	-Producciones Inmateriales -Producciones Sociales	-Identidad e Idiosincrasia -Atributos de la Cultura -Inspiración Eidética	-Génesis del Yo Cultural -Otredad Cultural -Interaccionismo Organizacional	-Autonomía y Poder -Gestión Cultural -Desafíos Gerenciales
GU3	-Producciones Inmateriales -Producciones Sociales -Producciones	-Identidad e Idiosincrasia -Atributos de la Cultura -Inspiración Eidética	-Génesis del Yo Cultural -Otredad Cultural -Interaccionismo Organizacional	-Autonomía y Poder -Gestión Cultural -Desafíos Gerenciales

Cuadro 17 (cont.)

	Materiales			
GU4	-Producciones Inmateriales -Producciones Sociales -Producciones Materiales	-Identidad e Idiosincrasia -Atributos de la Cultura -Inspiración Eidética	-Génesis del Yo Cultural -Otredad Cultural -Interaccionismo Organizacional	-Autonomía y Poder Cultural -Gestión Cultural -Desafíos Gerenciales
GU5	-Producciones Inmateriales -Producciones Materiales	-Identidad e Idiosincrasia -Atributos de la Cultura -Inspiración Eidética	-Génesis del Yo Cultural -Otredad Cultural -Interaccionismo Cultural	-Autonomía y Poder Cultural -Gestión Cultural -Desafíos Gerenciales

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 18

Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergidas

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	GERENTE UNIVERSITARIO				
		GU1	GU2	GU3	GU4	GU5
Producciones Culturales (RS)	Producciones Materiales (PM)					
	Producciones Inmateriales (PI)					
	Producciones Sociales (PS)					
Ethos Filosófico (EF)	Identidad e Idiosincrasia (II)					
	Atributos de la Cultura (AC)					
	Inspiración Eidética (IE)					
Ontología Cultural (OC)	Génesis del Yo Cultural (GY)					
	Otredad Cultural (OC)					
	Interaccionismo Cultural (IC)					
Gestión universitaria (GU)	Autonomía y Poder (AP)					
	Gestión Cultural (GC)					
	Desafíos Gerenciales (DG)					

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 19

Eidos de las producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM

DESCRIPCIÓN CATEGORIAL: PRODUCCIONES CULTURALES			
Gte. Univ.	Producciones Materiales (PM)	Producciones Inmateriales (PI)	Producciones Sociales (PS)
1		considero que a pesar de los años nos sigue caracterizando un eslogan que dice que FACES es gente comprometida, solidaria, responsable y emprendedora, y en ello se resume gran parte de lo que son nuestros valores [GU1/PC-PI/L9-12] considero que para la Facultad lo fundamental ha sido el tema de la imagen corporativa, el poder ser identificado a través de esa imagen vinotinto que nos caracteriza [GU1/PC-PI/L45-47]	
2		se han creado historias, muchos símbolos, códigos de comunicación verbal y escrito, el lema que nos caracteriza, [GU2/PC-PI/L18-19] Ni hablar de nuestros personajes icónicos, nuestros líderes, nuestros grandes pensadores y mentores de la Universidad y nuestra FACES [GU2/PC-PI/L45-47]	actos ceremoniales y toda una estructura de convivencia social que es parte de nuestro patrimonio son perceptibles [GU2/PC-PS/L20-21] Puedo mencionar anécdotas, experiencias, relatos, eventos o encuentros tradicionales que rememoran episodios cruciales para la vida de FACES, todo eso es academia para mí [GU2/PC-PS/L44-47]
3	la cultura tiene que ver con muchos elementos físicos que son propios de nuestra construcción cultural, espacios abiertos, aulas, laboratorios, [GU3/PC-PM/L9-11] la planta física es algo con lo que nos identificamos, los nombres de los espacios, los seudónimos que coloquialmente solemos asignar, las plazas, las paradas, los arcos de entrada al Campus, el cafetín, las oficinas, significan algo en la estructura cultural [GU3/PC-PM/L42-47]	Nuestra cultura engloba un conjunto amplio de factores intangibles que han permanecido a lo largo de la historia y que se han transferido de generación en generación. [GU3/PC-PI/L7-9] Esos valores se asocian rápidamente a las caricaturas que aluden el significado de los valores institucionales y que se volvieron parte de la imagen corporativa de la facultad. el eslogan de gente próspera, solidaria, responsable y emprendedora, junto al color vinotinto, se convirtieron en el primer eslabón de la cultura organizacional de la facultad; se trata de un primer contacto con el que se	los actos que son parte del patrimonio cultural de la Facultad como el acto Talento Estudiantil [GU3/PC-PS/L50-51], la marcha triunfal que se ha vuelto un acto insustituible en el que despedimos a los egresados, allí tienes una fuente impronta de significados que además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada generación [GU3/PC-PS/L54-57]

		despiertan las ganas de continuar indagando qué hay detrás de ese conjunto de elementos [GU3/PC-PI/L35-42]	
4	nosotros tenemos el Salón Alejo Zuloaga que hace honor y mérito a nuestro primer Rector, el Laboratorio de Computación Nérida Zabala hace alusión a un personaje que hizo mucho por nuestra Facultad, el Salón Magistral, ahora se llama Salón José Gerónimo Cánchica, haciendo mérito al profesor quien fue en vida un extraordinario ser humano y un profesor dedicado con vocación cien por ciento a nuestra Universidad de Carabobo, contamos con un hexágono, eso es simbólico, el mural Alma Mater, tenemos una franela vinotinto que dice que somos FACES, es lo que nos identifica como parte de esa Facultad [GU4/PC-PM/L23-35] cuando el profesor Ferreira fue Decano, había un organizador de nuestra Facultad, como una agenda también hacía énfasis en los elementos simbólicos y conceptuales de nuestra Facultad [GU4/PC-PM/L64-68]	los elementos conceptuales o simbólicos tiene que ver con los personajes históricos de nuestra Facultad [GU4/PC-PI/L16-19] la inauguración de esa Plaza María Auxiliadora Bocaney, pasando a formar parte por supuesto de esos íconos culturales en el Campus La Morita [GU4/PC-PI/L139-141]	habían eventos como Talento Estudiantil que constituyó uno de los elementos importantes de nuestra cultura por muchos años se realizaba un concurso que se llamaba Editora se fomentaba la lectura en los estudiantes, se fomentaba lectura y escritura, realizaban ensayos evaluados y premiados [GU4/PC-PS/L68-74] en diciembre El Hallacazo, el encendido del árbol [GU4/PC-PS/L76-78]
5	hay unos elementos asociados con personas que han dejado huella, están allí a través de estructuras físicas, plazas, esculturas, estructuras, como bien pueda llamarse, salones, auditorios, que nos hacen recordar que de alguna manera su influjo, su trascendencia, su visión, su contribución a hacer una mejor Universidad [GU5/PC-PM/L121-129]	los signos y símbolos establecidos por la Universidad y que nosotros hemos sabido adecuar a las características propias del Campus; estoy hablando del escudo, de los colores de nuestra bandera, del himno, de símbolos como la campana, lo hemos incorporado bien sea a través de imágenes [GU5/PC-PI/L115-119]	
Descripción temática de la unidad categorial	Las producciones materiales son elementos tangibles constitutivos de la cultura organizacional; comprenden, por una parte, estructuras físicas como salones, auditorios,	Las producciones inmateriales son representaciones intangibles pero perceptibles que aluden expresiones simbólicas peculiares construidas a partir de la historia, el significado	Las producciones sociales son espacios de convivencia social anclados al acervo patrimonial de la institución que se manifiestan a través de mitos ancestrales,

	<p>laboratorios y oficinas en las que se desarrollan las actividades medulares del quehacer universitario; por otra parte, existen estructuras artísticas como fachadas, plazas, y esculturas que funcionan como escenografía para el desarrollo de procesos interactivos entre los miembros de la comunidad universitaria. Las construcciones arquitectónicas y artísticas poseen significaciones simbólicas compartidas que permean el sentido identitario de los miembros; también tienen atributos inspiracionales basados en las denominaciones oficiales y populares que exaltan personajes emblemáticos de la trayectoria sociohistórica institucional. Ambas dimensiones de las producciones materiales se consideran elementos del medio cuyas significaciones lucen improntas para el grupo social por la particularidad de su estructura y la conexión con sus miembros.</p>	<p>eidético de los valores, caricaturas, logos, colores y lema. Con fundamento en la herencia ancestral de estos artefactos, la organización ha confeccionado la imagen institucional que representa en sí misma una declaración filosófica de lo que espera de su gente. Las producciones inmateriales poseen atributos particularmente distintivos sobre los que se han procreado significaciones metafóricas basadas en la idealización de personajes icónicos del grupo social, para moldear patrones conductuales colectivamente aceptados que se manifiestan a través de jergas, leyendas y creencias. Todas las producciones materiales se interconectan a través de una red indisociable en la que predomina una elevada interacción simbólica, inspirada en las épicas de personajes que se introducen en el andamiaje cultural actual para retrotraer sus ideales con el fin de inmortalizar su vigencia y asegurar su transferencia a las nuevas generaciones. Los símbolos inmateriales desempeñan un papel estelar en la estructura cultural, ilustran la génesis organizacional y permiten a los nuevos miembros establecer las primeras aproximaciones interpretativas en torno a la dinámica de la institución, en tanto que para los miembros antiguos representan artilugios que dominan su idiosincrasia.</p>	<p>experiencias pasadas y eventos ceremoniales que simbolizan el fin académico de la organización; también funcionan como escenario para recrear las epifanías sociales inspiradas en el tradicionalismo propio de épocas festivas en las que se incorporan los miembros de la comunidad para enaltecer el legado histórico de la sociedad venezolana. Representan una suerte de dogma y credo que robustece la identidad individual, revitaliza las relaciones sociales e inspira el experiencialismo para preservar sus significaciones en el presente y futuro.</p>
--	---	--	--

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 20

Eidos del ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM

DESCRIPCIÓN CATEGORIAL: ETHOS FILOSÓFICO			
Gte. Univ.	Identidad e Idiosincrasia (II)	Atributos de la Cultura (AC)	Inspiración Eidética (IE)
1	<p>el Vicerrector Administrativo de la Universidad de Carabobo el profesor José Ángel Ferreira, quien fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo durante toda mi vida estudiantil, durante toda mi vida como docente y ahora como parte de la gerencia universitaria [GU1/EF-II/L80-84] La cultura organizacional de FACES impactó en mí desde mi época de estudiante, desde ese momento ha ido formándose en mí y fortaleciéndose ese sentido de pertenencia por la Facultad y por la Universidad, y ello ha ido fortaleciéndose en el tiempo a través de mi actividad docente y posteriormente en mis actividades de gerencia el tener sentido de pertenencia está relacionado directamente con sentir los valores de la Facultad como parte de uno [GU1/EF-II/L91-97]</p>	<p>la cultura para mí está fundamentada en los valores de la Facultad y en la imagen institucional [GU1/EF-AC/L7-9] Otro de los valores fundamentales que considero que caracteriza la cultura organizacional de la Facultad, tiene que ver con el porvenir como promesa, porque eso es lo que quizá genera motivación para que se logren los objetivos [GU1/EF-AC/L35-38]</p>	<p>La cultura para mí tiene un significado fundamental dentro de cualquier organización porque es lo que le da la identidad. [GU1/EF-IE/L6-7] Para mí, el porvenir como promesa es el valor fundamental que genera esperanza y que es una especie de motor para alcanzar los objetivos [GU1/EF-IE/L42-44] quien me inspiró ese sentido de pertenencia y el amor por FACES fue el profesor Ferreira y en ese momento era decano [GU1/EF-IE/L87-88] nuestras actuaciones tienen que ir orientada al fortalecimiento de esos valores dentro de la comunidad universitaria; siempre pensando que estamos formando talento humano pero que también estamos formando ciudadanos y tenemos que tener valores fortalecidos como seres humanos [GU1/EF-IE/L99-103]</p>
2	<p>la cultura organizacional es una fuente de inspiración es un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo, [GU2/EF-II/L15-17] Sólo cuando reconocemos que nuestra consciencia, mente y espíritu están impregnados de FACES entendemos que la cultura organizacional de la institución nos acompaña dentro y fuera de la institución [GU2/EF-II/L26-29] salimos a la calle a defender la autonomía de la UCV que es la autonomía de la UC, eso es cultura, es</p>	<p>la cultura organizacional de la Facultad es un fenómeno tan antiguo como su historia, que ha evolucionado a la par de las circunstancias de la realidad, se le han inyectado dosis de reinención más que innovación especialmente en los últimos años dada la situación país, pero en esencia sigue siendo la misma cultura organizacional fortificada con vitaminas [GU2/EF-AC/L7-11] Pero a pesar de todo lo que hemos perdido, la esencia de la cultura organizacional sigue siendo la misma y eso es lo que debemos tomar como punto de</p>	<p>Puedo decirte que reconozco tres pilares fundamentales la cultura de FACES: academia, compromiso y vocación de servicio [GU2/EF-IE/L25-26] por eso creo que a pesar de todo lo que hoy nos pasa, seguimos en ella haciendo lo que sabemos hacer y cumpliendo con el deber que nos ha sido encomendados por el país [GU2/EF-IE/L59-61] por eso creo que la cultura organizacional de FACES se refiere más a lo que habita en nuestros pensamientos [GU2/EF-IE/L67-68] la</p>

	<p>democracia, es fidelidad a nuestros principios autonómicos, esa es la génesis del universitario. [GU2/EF-II/L258-260] cada información que se cuelga en redes sociales, lleva los colores institucionales que nos caracteriza como facultad, ese vinotinto radiante, fehaciente y eso nos da fortaleza desde el punto de vista de acervo institucional [GU2/EF-II/L294-297]</p>	<p>reflexión para iniciar la reconstrucción de la Universidad [GU2/EF-AC/L207-210]</p>	<p>institución se inspira en la democracia y la autonomía [GU2/EF-IE/L201-201]</p>
3	<p>la esencia de uno está caracterizada por rasgos muy particulares, algunos imperceptibles porque lo hacemos de forma subconsciente, pero eso nos hace diferentes a otras instituciones [GU3/EF-II/L13-15] tenemos el Reglamento de Cátedras y Departamentos, en el que se reconoce que la cátedra es la unidad académica fundamental. [GU3/EF-II/L64-66] la gestión se ha mantenido porque nos debemos a los principios y valores que pertenecen a esta Facultad, la mayoría de los que ocupamos cargos de gestión universitaria hemos sido estudiantes de esta Facultad, eso demuestra que el primer bastión de la gestión es el amor por el Alma Mater [GU3/EF-II/L151-155]</p>	<p>nuestra cultura ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo [GU3/EF-AC/L16-17]</p>	<p>la cultura organizacional de FACES es toda una estructura construida con cimientos de profundo arraigo académico, libertad con responsabilidad y vocación de servicio [GU3/EF-IE/L5-7] Nuestra cultura organizacional está definida inicialmente por principios rectores que se han convertido en un código de ética para toda la comunidad, me refiero a los valores institucionales que fueron promovidos por el profe Ferreira que hoy por hoy sigue vigente [GU3/EF-IE/L30-35] la cultura organizacional de la gestión universitaria es democrática y autonómica, somos una comunidad que se da su gobierno universitario y administra sus recursos [GU3/EF-IE/L116-118]</p>
4	<p>la cultura de la FACES La Morita está impregnada por ese conjunto de percepciones, sentimientos, creencias, emociones, sentido de identidad que nosotros le podemos dar a nuestra Facultad [GU4/EF-II/L8-12] esos elementos inmateriales, yo diría más conductuales, tienen que ver con la forma de conducta que se gesta dentro de la Facultad, entonces allí nosotros vemos algunos elementos que</p>	<p>nuestra cultura es una cultura orientada al poder, y muchas veces orientada a las normas para algunos y no orientada para otros, hay un sinfín de atributos que tiene nuestra cultura organizacional, partiendo en primer lugar de que a diferencia de FACES Bárbula, nosotros somos más unidos, somos más familia, somos más apegados [GU4/EF-AC/L51-57] ahorita en la Universidad, se creó la Plaza en honor a la profesora Bocaney [GU4/EF-AC/L136-137] fue</p>	<p>Así también la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos conceptuales en los que nosotros nos movemos [GU4/EF-IE/L35-38]</p>

	<p>vienen a interactuar en esa cultura [GU4/EF-II/L38-42] Hemos dejado de amar, hemos dejado de creer, hemos dejado de consolidar lo que realmente somos dentro de la Facultad por darle prioridad a nuestros intereses particulares [GU4/EF-II/L156-158]</p>	<p>el equipo de gerencia universitaria quienes impulsaron eso; sin embargo, muy sectario. Creo que la gente quiere hacer la promoción de la identidad y de la cultura organizacional, pero a través de méritos propios, a través de protagonismos viscerales [GU4/EF-AC/L142-145] yo comparto la parte de la marca o el branding personal para crear una marca universitaria donde nosotros podamos ser competitivos dentro de lo que es el ámbito académico y el ámbito de mercado, pero creo que a nosotros como gerentes universitarios, nos hace falta más ese fomento, sí se hace, pero se hace de manera aislada y necesitamos el apoyo conjunto de toda la gerencia para que podamos promoverla y mantenerla [GU4/EF-AC/L185-192]</p>	
5	<p>se ha creado todo un conjunto de elementos tangibles e intangibles donde uno materializa o avizora que cultura está signada por un criterio familiar con unas tradiciones relacionadas con la estructura, con la conformación, con el hecho de que los miembros de la organización, en su mayoría, tienen mucho tiempo trabajando allí y eso genera una especie de legado que se va traspasando de generación en generación [GU5/EF-II/L6-13] ahora como director, te das cuenta de que los valores son fundamentales para el desarrollo de las actividades y que tienen un componente elevado respecto a cómo tú te posicionas sobre la cultura organizacional porque lo inmaterial tiene que ver con toda la identificación los valores, el recordarte permanentemente el por qué estás allí, cuál</p>	<p>Respecto al significado de elementos materiales, hay un fuerte componente de idealización, una historiografía de la manera de cómo yo conocí los procesos, conocí la estructura, vi cómo evolucionaron y cómo se cambió y cómo se constituyeron medios materiales para impulsar la misión y la visión [GU5/EF-AC/L21-26]</p>	<p>al ser una organización relacionada con educación te vislumbras como un actor principal en ese profesional que va a traspasar fronteras, a dirigir organizaciones o a tomar decisiones importantes para el colectivo. [GU5/EF-IE/L17-21] Adicionalmente a medida que he crecido y madurado profesionalmente y como ser humano, me he dado cuenta de que no puedo formar parte de una organización en la que no creo [GU5/EF-IE/L55-58]</p>

	<p>es tu contribución para hacer las cosas, para entender que hay una dinámica en la que te mimetizas, con la organización a la que perteneces, entonces hay una simbiosis [GU5/EF-II/L30-40] la transmisión cultural tiene que ver con el personal que tiene mucho tiempo y que ha arraigado todo este sentir y que lo transmiten, que le ponen su propio <i>background</i> en esa transmisión [GU5/EF-II/L111-114]</p>		
<p>Descripción temática de la unidad categorial</p>	<p>La identidad se ha construido durante la trayectoria temporal en la que se distinguen tres etapas del experiencialismo vivencial: estudiante, docente y gerente universitario; a lo largo del derrotero institucional, los valores han desempeñado un papel crucial en la constitución del sentido identitario. En los diversos roles, los miembros de la organización han ido maleando sus patrones conductuales manifestados a través de modos idiosincráticos articulados con las declaraciones filosóficas inscritas en los valores; no obstante, este proceso ha estado mediado por el liderazgo de un actor social quien, desde el ejercicio de funciones gerenciales, se ha convertido en una fuente inspiracional de aceptación colectiva que, incluso, ha sido emulada en la praxis del quehacer universitario. De allí que la cultura organizacional represente un extenso bagaje de ideas conceptuales y conductuales aprehendidas, capaces de transformar la personalidad para instaurar una identidad que trasciende la periferia institucional y provee a los miembros un corpus de creencias que lo acompañan en su</p>	<p>La característica más dominante de la cultura es su articulación con los valores organizacionales, las acciones individuales acometidas en el contexto institucional se inspiran en la doctrina conductual declarada en los valores; al mismo tiempo, su contenido funge como fuente motivacional para dirigir los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, junto a la misión y la visión, vistos como un todo integrado que define la personalidad de la organización. La cultura ha evolucionado a lo largo de la trayectoria sociohistórica de la institución, sufriendo transformaciones para adaptarse a las circunstancias de la realidad; los miembros de la organización han intervenido el presente para repensar la institución sin renunciar a la esencia cultural que los ha caracterizado. Es una cultura orientada al poder, apegada a convencionalismos normativos aplicados discrecionalmente; impera la burocracia, la afiliación política a la gestión universitaria como estrategia de visibilización personal y la individualización de las acciones para favorecer la evaluación del desempeño. Se considera importante fomentar el branding</p>	<p>Los valores organizacionales y el líder que los promovió desde su radio de acción como gerente universitario, inspiran su pragmatismo y han convencido a las generaciones de la necesidad de continuar transfiriendo el legado de la doctrina filosófica como una suerte de dogma que debe moldear las conductas para armonizar la coexistencia en un entorno ecléctico; la función social de la institución formadora de ciudadanos para contribuir al desarrollo nacional y de la región, requiere formadores en valores capaces de asumir el compromiso con vocación de servicio enfrentando las adversidades que circundan la realidad actualmente. La cultura se inspira en la autonomía universitaria y la democracia como bastiones del acervo que se entrelaza con la libertad académica, la pluralidad y la apertura a las diversas corrientes del pensamiento; aspectos medulares reconocidos en la misión, la visión y los valores que definen a la institución. De allí que los miembros confíen en los principios rectores de la cultura, asumiéndola como</p>

	<p>interaccionismo como ser social. La identidad y la idiosincrasia es una interrelación en la que se exagera un sentido de pertenencia sensible y solidario con organizaciones de igual génesis fundacional. Impera la exaltación de la función académica en un entorno impregnado de tradiciones que evocan sentimientos y emociones que dan cuenta de la historicidad institucional, como legado que se transmite a cada nueva generación. Empero, en la actualidad se aprecia un debilitamiento del andamiaje idiosincrático producto de la distorsión de los fines esenciales de la universidad y la primacía de intereses personales en virtud del contexto socioeconómico nacional; frente a ello, los miembros de la organización acuden a los preceptos que definen la razón de ser de su existencia en la institución para redimensionar su ser y hacer.</p>	<p>personal para dinamizar una marca institucional orientada a la competitividad, fortaleciendo los lazos de cooperación en todos los niveles de la organización para reducir el aislamiento de los esfuerzos.</p>	<p>un patrón que, a su vez, inspire a los nuevos miembros a continuar este proceso aprehensivo como garantía de creación identitaria.</p>
--	--	--	---

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 21

Eidos de la ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM

DESCRIPCIÓN CATEGORIAL: ONTOLOGÍA CULTURAL			
Gte. Univ.	Génesis del Yo Cultural (GY)	Otridad Cultural (OC)	Interaccionismo Organizacional (IO)
1	A nivel de gerencia, uno de los valores que nos caracteriza tiene que ver con la libertad con responsabilidad [GU1/OC-GY/L12-13] A FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad [GU1/OC-GY/L85-85]	Uno de los valores que siempre, considero, que ha caracterizado a la gestión tiene que ver con la calidad, competitividad e innovación, en el sentido de que a pesar de las debilidades y de las carencias que se tienen en términos financieros y presupuestarios y en términos de disponibilidad tecnológica, siempre se busca la mejor manera de llevar a cabo los procesos, de innovar y de, en medio a la adversidad, dar respuesta a los objetivos que se tienen planteados y buscando siempre obtener el mejor resultado [GU1/OC-OC/L26-35] Sin embargo vemos que, a pesar de la situación país, dentro de la Facultad hay personas en todos los niveles comprometidas con la institución y con el país, fieles a los principios y los valores que representamos, y siempre dispuestos a dar lo mejor de cada uno, para dar respuesta a los problemas fundamentalmente presupuestarios y esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra de que ese compromiso es parte de esa identidad que aun muchos mantienen hacia la Facultad [GU1/OC-OC/L111-119]	trabajamos de manera conjunta las Direcciones que son homólogas, pero hay una cierta libertad para que esos Directores se pongan de acuerdo en el proceso a través del cual se va a llevar a cabo una tarea para buscar un objetivo común en nombre de la Facultad [GU1/OC-IO/L18-22] actualmente se está trabajando en el tema de la creación de correos institucionales a nivel de cada dependencia, direcciones, cátedras y departamentos; de manera de ir generando la cultura a nivel de manejo de comunicaciones internas y externas de las distintas dependencias a través de las redes de e-mail institucional que tenemos y que ha mejorado muchísimo con algunos convenios que ha podido realizar la universidad, vinculado con Gmail, tiene otro formato y tiene muchas más ventajas que antes, para luego enfocarnos en ir trabajando en cómo generar la cultura a lo interno para que se empiece a dar ese proceso de comunicación a través de los mecanismos oficiales y con ello ir fortaleciendo el manejo de las redes [GU1/OC-IO/L62-75]
2	todo eso cultural me lo entregaron cuando ingresé como estudiante, y hoy por hoy lo practico como docente y me esfuerzo por transferirlo en las	las acciones individuales que se convierten en colectivas cuando, hacen que vayamos tras las metas. Todo eso es posible gracias a esa cultura [GU2/OC-	la cultura organizacional de FACES representa un conjunto de significados, de códigos, como dije antes, de experiencias que hemos compartido miles de personas a lo largo de estos cincuenta años de historia que se

	<p>aulas de clases y en mi práctica como Directora [GU2/OC-GY/L22-24] Los valores institucionales, como filosofía de vida y la firmeza con que han sido predicados y practicados junto al resto de significados que se han tejido en torno a la cultura han moldeado buena parte de nuestro modo de ser y de hacer, bueno en mi caso particular para no generalizar y eso ha dinamizado mi personalidad hacia lo que hoy soy como docente y gerente y lo que represente para el país como formadora, investigadora y extensionista, amo a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión, esa pasión que se siente sólo cuando se es de la comunidad FACES [GU2/OC-GY/L30-39] querer recuperar lo que éramos es lo que mantiene firme mi propósito como gerente, como docente y como egresada de esta facultad que tanto nos ha dado [GU2/OC-GY/L51-53] el egresado que se queda opta por amar el hogar que lo vio nacer y crecer, lo defiende y desde luego, el sentido de pertenencia es más profundo [GU2/OC-GY/L98-100] porque a los años de estudiante debemos sumarle los años de servicio como docentes, por eso la cultura organizacional se ha consolidado, representa un conjunto infinito que yo resumiría como el quehacer universitario [GU2/OC-GY/L118-122]</p>	<p>OC/L71-74] La mayoría, culturalmente hablando, comulgan, aceptan y cohabitan con ese lema, pero puede no ser parte de ellos. Con esto quiero decirte que no siempre responderemos igual ante la cultura, porque cada quien admite en su mente, en su consciencia lo que quiera aceptar. [GU2/OC-OC/L131-134] en entornos sociales es natural que emerjan subculturas que se forman como consecuencia del intercambio de situaciones y factores peculiares, que sólo ellos comparten, como ejemplo te pongo las cátedras. [GU2/OC-OC/L141-143] un profesor del departamento de contabilidad se interesa más por investigar los procesos administrativos y contables a través de métodos cuantitativos para efectuar mediciones y basar sus propuestas; mientras que los profesores de otras áreas prefieren investigaciones sociales analizando situaciones particulares y que significan una realidad delimitada [GU2/OC-OC/L153-160] siempre vas a encontrar que, para cualquier grupo ideológico, la Universidad es el centro de su interés profesional, no importa que comulgue o no con la gestión gerencial [GU2/OC-OC/L163-165] Cuando se califica negativamente la gestión gerencial la cultura organizacional tiende a perder un poco, aceptación, y las subculturas comienzan a cobrar fuerza y comienzan a darse sus propias formas de convivencia [GU2/OC-OC/L183-188]</p>	<p>conmemoran en este dos mil veinte La cultura organizacional de FACES es su gente, para su gente [GU2/OC-IO/L53-58] los colores, el lema, los símbolos y la estructura física vienen dadas por las autoridades quienes conducen los caminos de esta institución, pero los significados se los hemos dado nosotros, por eso es que nuestra cultura permanece en el tiempo pues esos íconos de la cultura por sí solos no significan nada si nosotros mismos no hubiésemos resuelto darles un significado y además compartirlos a lo largo de la vida institucional [GU2/OC-IO/L61-67] la cultura de FACES no existe al margen de la cultura externa; de hecho, existimos porque somos parte del sistema social y en este gran sistema cohabitan muchas culturas. [GU2/OC-IO/L100-103] En el departamento de contabilidad convivimos cuatro cátedras; pero académicamente, algunas tienen formas de ver la academia que difieren entre sí. Pero la mayoría de los miembros de la misma cátedra comparten la visión que sostienen como unidad académica, para mí eso es subcultura. Esa polivalencia de la visión académica surge porque la naturaleza humana es así, las asociaciones y afinidades se dan por la convivencia de cosas que son comunes y sobre lo que creamos códigos de comunicación y entendimiento que sólo nosotros compartimos [GU2/OC-IO/L439-151] A pesar de todas esas diferencias, coincidimos ampliamente en el foco cultural de la facultad compartimos los mismos valores, la misma filosofía y coexistimos a pesar de las diferencias políticas, ideológicas. [GU2/OC-IO/L160-163] pero cuando soy contrario a la gestión gerencial de turno, acepto, al menos, los códigos de conductas, normas y reglamentos, ya eso armoniza los procesos de coexistencia. [GU2/OC-IO/L168-170] la cultura del mismo modo que se construye constantemente a medida en que los eventos internos y externos ocurren</p>
--	--	--	--

			[GU2/OC-IO/L187-188] no estamos en sincronía con todo lo que ha representado el siglo XXI para la humanidad [GU2/OC-IO/L230-231] hemos sido solidarios con la UCV en virtud de la Sentencia 324 del TSJ [GU2/OC-IO/L256-256] A través de estas redes la institución ha podido canalizar la información de procesos ya sean desde el componente de investigación, desde el componente de extensión o desde el componente docente para la prosecución de procedimientos administrativos en distintas instancias [GU2/OC-IC/L269-273] se requiere de mayor recurso humano para que podamos dar respuestas oportunas a los requerimientos que hacen los usuarios a través de las redes sociales [GU2/OC-IC/L287-289]
3	mi gestión se basó en principios que heredé de mis antecesores [GU3/OC-GY/L72-73] Cada vez que acometo mis procesos sueño con recuperar la Universidad que tuve hace quince años atrás. Amor y sueños es lo que día a día nos motiva, junto a la esperanza de que toda esta tormenta pasará y nos reencontraremos en la Universidad que otrora dio tanto al país y al mundo [GU3/OC-GY/L155-158]	la cultura organizacional del profesorado tiene matices que son influenciados por su preferencia política del contexto universitario, los profesores que se identifican con una preferencia política piensan y actúan de una forma muy distinta a los profesores que se identifican con otras tendencias eso se debe a que los grupos que abrigan sus propias ideas luchan por sus propios ideales que trata cuestiones de poder y gobernanza de la institución [GU3/OC-OC/L20-26] la cultura de la docencia es muy disímil porque cada docente es una fuente de rasgos personales, pero debemos reconocer es que es una docencia apegada a la libertad de cátedra [GU3/OC-OC/L61-64] que nos ha permitido llevar a cabo adecuaciones y modificaciones que los nuevos tiempos exigen para estar a la altura de los retos sociales que emergen de una realidad que nosotros no podemos evitar [GU3/OC-	tenemos muchos significados en los que nos encontramos todos y reafirmamos el compromiso con la universidad y el país [GU3/OC-IO/L48-50] hacíamos reuniones para discutir temas de interés de los profesores que se convertían en tertulias tan amenas que se nos iba el tiempo y dejábamos de manifiesto que más allá de lo profesional, nos une un empatía, una amistad, un grado de afinidad que nos permite entendernos y resolver situaciones propias [GU3/OC-IO/L74-86] Investigamos porque estamos orientados a eso como profesores universitarios y saber que tendremos la oportunidad de presentarlo en el congreso de investigación, ha generado una especie de competitividad, la solidaridad nos ha funcionado estratégicamente, investigar en grupo es interesante porque además de nutrirnos entre nosotros, se nos despierta el sentido del deber, la responsabilidad y el compromiso [GU3/OC-IO/L102-108] Considero que antes y ahora siempre hemos estado relacionados con los grupos de interés, pero en lo atinente a la extensión universitaria, mucho ha sido el aporte que los grupos de estudiantes de servicio comunitario han dado a las

		<p>OC/L67-71] veo que mi sucesor continuó la misma línea y que además funciona, me hace reconocer que eso es cultura. La cultura de la docencia yo la considero magistral si se quiere, porque se trata de un equipo profesional capacitado [GU3/OC-OC/L87-90]</p>	<p>comunidades la cultura se basa en la vocación de servicio y en ese sentido las relaciones con las comunidades aledañas han sido estrechas los hemos capacitado en áreas importantes para el desarrollo dándole conocimientos contables y administrativos. Pero en los últimos años la extensión universitaria se ha orientado a buscar soluciones prontas para los problemas que tiene la institución, el alumbrado de oficinas, aulas y pasillos, los repuestos de la ruta universitaria, los implementos de trabajo para las unidades administrativas, cátedras y departamentos. Los estudiantes han construido mecanismos de autogestión para dar una cobertura parcial a esas necesidades. Hemos comprendido que la emergencia nacional comienza para autogestionar las necesidades [GU3/OC-IO/L183-204]</p>
4	<p>Nosotros nos identificamos como FACES, es nuestra marca, nuestra esencia más profunda [GU4/OC-GY/L46-47] la cultura ha ido moldeando mi conducta, mi actitud y mi aptitud. Como docente, con un gran sentido de pertenencia y de identidad por el Alma Mater, porque también soy egresada de la Universidad de Carabobo y el sentido de pertenencia es mucho mayor cuando hemos sido formados en esas aulas y pasamos a ser formadores, creo que existe un sentido de pertenencia mucho más, como docente creo en lo que hago, fomentando en mí una gran vocación de servicio y un gran amor y pasión. Como gerente con mucha preocupación por querer hacer con</p>	<p>Nuestra realidad actual ha venido afectando la cultura organizacional porque la gente ha dejado de creer, la gente ha dejado de querer y ha perdido el sentido de pertenencia con la Facultad, no solamente producto de la escasez de recursos, sino que también por la mala remuneración [GU4/OC-OC/L147-153] la cultura del docente es simplemente docencia en nuestro Campus la cultura de la docencia es una cultura de simplemente dar y dar y dar al estudiante, sin buscar un análisis crítico del deber ser de lo que es la Universidad y el docente no se centra en formar un ciudadano integral, sino cumplir un contenido programático la cultura de la investigación tiene mucho camino por recorrer porque está en pañales, tenemos uno que otro investigador, pero son contados, no se</p>	<p>cuando hablamos de la cultura estamos hablando de aquella que se va formando por la gente. Es un cúmulo de elementos que se van uniendo para interaccionar. Es un interaccionismo donde se forma un todo organizacional y así surge también la identidad como tal. [GU4/OC-IO/L42-46] Somos más alineados ¿Pero alineados a qué? ¿Alineados al poder? ¿Seguimos alguna línea específica? [GU4/OC-IO/L58-59] cuando hacemos ese resumen para ver esos elementos y atributos de nuestra cultura, vemos que la gente se va moldeando y va permeando en los integrantes de nuestra organización [GU4/OC-IO/L81-83] los elementos políticos, sociales, han hecho que dejemos de lado el amor por nuestra Facultad [GU4/OC-IO/L154-155]</p>

	<p>calidad, eso me ha permitido creer en mí y creer por supuesto en mi equipo de trabajo inmediato, [GU4/OC-GY/L100-115] anteriormente mi forma de pensar eran más alineadas; ahora sigue siendo pero más libre, con más libertad de pensamiento quizá por la madurez [GU4/OC-GY/L120-123]</p>	<p>manifiesta la cultura investigativa de una manera profunda [GU4/OC-OC/L231-245]</p>	
5	<p>para mí José Gerónimo Cánchica, a pesar de que trabajé poco con él, el arraigo que tengo por mantener una visión sobre todo a nivel de departamento fue importantísimo su visión y su legado. Sin duda alguna la cultura tiene que haberme impactado, porque cuando uno es docente dar el ejemplo es la única forma, entonces es necesario adoptar un esquema de coherencia entre lo que dices, piensas y haces. [GU5/OC-GY/L46-55] aun cuando haya deficiencias y algunas dificultades ¿Cómo combato esto? Bueno, mis creencias cada vez son más sólidas, están atadas a mis valores, mis valores personales tienen que estar en concordancia con los valores de FACES y eso me permite que el ejercicio de mis funciones motive a que haya una respuesta indistintamente de las capacidades disponibles. Eso tiene que permear en mi pensamiento y me exige cuestionarme cuánto estoy contribuyendo pero también mi reflexión me hace cuestionar cuáles son esos elementos que yo tengo que</p>	<p>es posible que nos encontremos con gente con mucho tiempo de graduada, que se identifique y se sienta parte de la Universidad como que si no hubiese pasado ni un segundo desde que salieron de egresados. [GU5/OC-OC/L75-79] Yo creo que la cultura de la docencia es particular por dos razones: muchos de los docentes se han incorporado al ejercicio sin ser docentes de carrera y lo que han hecho es complementar con cursos de formación docente, que dan algunas herramientas de pedagogía y la didáctica. La otra cosa es que hay presencia de trasposos de padres a hijos en el ejercicio de la docencia, eso de alguna manera deja una huella significa que su práctica esté mediada por cómo ellos aprendieron, [GU5/OC-OC/L133-144]</p>	<p>La otra cosa que influye es que quienes se incorporan como parte del recurso humano, han sido formados o tienen alguna relación con los miembros que ya tienen tiempo, eso genera una circunstancia orgánica de naturalidad en la manera de cómo se dan las relaciones y hay una idealización [GU5/OC-IO/L13-17] En el caso de la docencia, creo que es donde se materializa el tema de la cultura organizacional, porque los facilitadores fungen como modelo social que son emulados por los participantes, entonces son por excelencia, quienes son capaces de transversalizar todos aquellos aspectos que se van a quedar fijados en el inconsciente de quienes formemos en nuestras aulas. [GU5/OC-IO/L71-77] A mi modo de ver, considero que es débil porque en los procesos de investigación no hay un acompañamiento sostenido por parte de la Universidad, cada quien está por su lado transcurre más como un requisito particular de cada quien ante sus procesos de carrera y no lo veo ligado a una trayectoria que tenga que ver con un acompañamiento y un seguimiento de unos lineamientos establecidos por FACES [GU5/OC-IO/L88-94] muchos profesores desconocen la práctica gerencial, lo que incide en que el proceso de formación se dé sobre aspectos teóricos y constructos, que son difíciles de contrastar si no lo has vivido nuestros participantes, la mayoría, se incorporan al mercado laboral a temprana edad, esto los convierte en unos críticos permanentes de lo que están recibiendo como formación eso sin duda</p>

	<p>descartar de mi estructura de pensamiento para que no exista, una barrera ante situaciones que pueden incidir en el cumplimiento de mis metas y objetivos [GU5/OC-GY/L58-71] Definitivamente la situación nacional ha afectado porque las respuestas como institución están relacionadas con la capacidad de recursos, además que hay un factor emocional que incide en la motivación de quienes formamos parte del recurso humano, tiene un gran peso porque indistintamente de que exista una conexión con la cultura organizacional, si la cobertura de tus necesidades básicas no es satisfactoria, no existe o es limitada respecto a otros momentos, independientemente de que tú tengas la mejor intención de llevar adelante tu gestión y que tengas un compromiso, te sientas identificado, te sientas parte de la misma, te alejas, abre una brecha [GU5/OC-GY/L178-187]</p>		<p>alguna puede repercutir en el valor agregado que se dé al proceso de formación. [GU5/OC-IO/L147-158]</p>
<p>Descripción temática de la unidad categorial</p>	<p>Prevalece un profundo arraigo institucional impregnado de sentimientos positivos que se han fortificado a lo largo de la trayectoria del desempeño individual en el contexto organizacional. El entramado cultural invadió la consciencia, habitando en los pensamientos como la forma correcta de hacer vida universitaria y aprehendida con un</p>	<p>Los miembros de la comunidad universitaria enfrentan las adversidades mediante la ejecución de acciones proclives a la consecución de los objetivos. Algunos actores se mantienen comprometidos con la institución y actúan con apego a los valores, empeñando sus esfuerzos con actitudes positivas que incentivan a otros miembros a sumarse a las causas de interés organizacional; sin</p>	<p>Las relaciones sociales están mediadas por una interacción sinérgica. A nivel gerencial, las dependencias de la FACES-CM emprenden acciones en sincronía con su dependencia homóloga del Campus Bárbula para arribar a resultados uniformes que, en suma, representan los propósitos de la Facultad. La cultura es el resultado de un proceso construido durante cincuenta años de vida institucional para darse sus propias condiciones de integración interna; dicha construcción ha estado mediada por la interacción de los</p>

	<p>nivel de intensidad que genera la necesidad permanente de transferir el acervo cultural a los nuevos miembros de la organización, de adoptarla como una filosofía pragmática que orienta las acciones de docencia, investigación, extensión y gestión. Tanto los valores como las significaciones ideacionales que se han construido en torno a la cultura han moldeado la personalidad para forjar una ciudadanía con apego a la identidad institucional, que incluye formas de ser y hacer conscientes e inconscientes. Los embates de la realidad actual han fundado la esperanza de recuperar la Universidad prevalente en épocas anteriores, por lo que las acciones cotidianas se acometen con pasión preservando el tradicionalismo de una institución que es vista como una marca académica; sin embargo, la existencia de factores emocionales han afectado la dinámica organizacional, ocasionando posiciones y actuaciones eclécticas debido a que los miembros de la institución buscan, primeramente, satisfacer sus propias necesidades. La esencia consciente se inspira en los principios rectores de la cultura, pero también ha evolucionado a la par de los cambios biológicos y sociales de los miembros de la comunidad. La docencia es considerada la función de</p>	<p>embargo, a pesar de la intensidad de la adhesión a la cultura, cohabitan subculturas con posturas antagónicas que responden a intereses y significaciones peculiares compartidas por grupos pequeños que se constituyen como consecuencia de un proceso interactivo de menor escala. Por ejemplo, los docentes de una cátedra tienen intereses académicos y científicos distintos a los docentes de otras cátedras, esto sugiere un desencuentro paradigmático que no representa una disonancia cultural, sino que es vista como agrupaciones que abrigan ideales políticos, académicos y sociales que poseen una significación particular que guarda similitud con las tradiciones ideacionales y pragmáticas de la institución, pero en las diferencias los subgrupos encuentran un espacio para coexistir con su propio <i>background</i>. La cultura de la docencia es polisémica en virtud de los rasgos psicosociales de los profesores, pero se mantiene un ethos apegado a la libertad de cátedra como principio cultural, autonomía que les ha permitido emprender las reestructuraciones curriculares en atención a las circunstancias cambiantes del entorno de las ciencias económicas y sociales. No obstante, en la actualidad prima el desapego hacia la institución motivado por la escasez de recursos y la pésima remuneración. Una característica resaltante de la docencia es que los profesores se han posesionado de la</p>	<p>miembros con las producciones simbólicas de la institución, de lo cual se han generado las significaciones que en la actualidad imperan en la estructura cultural, lo cual incluye un entorno de familiaridad, afiliación y empatía natural así como la existencia de pequeños grupos catedráticos con atributos peculiares y distintivos; pese a ello, para los diferentes sectores del quehacer universitario los fines de la institucionalidad predominan en su praxis. El espíritu de las relaciones sociales internas se fundamenta en la filosofía doctrinaria en tanto que los factores controversiales forman parte de la dinámica organizacional. Los estudiantes se incorporan al mercado laboral desde las primeras etapas de estancia académica, por lo que se convierten en críticos del proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual repercute en la valoración de la pertinencia académica y en la facticidad de emular los esquemas formadores del docente. Las actividades de difusión del conocimiento imponen un ambiente de integración y colaboración recíproca que revitaliza la esencia del ser universitario, pero carece del acompañamiento sostenido de la gerencia, la investigación obedece a intereses particulares de la carrera docente sin que se encuentre articulado con las líneas de acción estratégica de la Universidad y el país. Las actividades de extensión han permitido estrechar relaciones con las comunidades de la localidad a través de espacios para la capacitación en áreas contables y administrativas que favorecen los emprendimientos microempresariales de los habitantes de sectores circundantes. No obstante, ante los reacomodos que se gestan en la sociedad venezolana por el escenario económico, los fines de la extensión universitaria se han redimensionado hacia el interior para dar cobertura a necesidades de funcionamiento financiadas por la autogestión de la comunidad</p>
--	---	--	---

	<p>mayor impacto en los procesos de transmisión cultural, dada la interacción con los estudiantes, por lo que el docente se cuestiona constantemente la articulación del lenguaje con el pensamiento y la praxis con el fin de autoevaluar la coherencia del yo consciente con el yo filosófico de la institución.</p>	<p>función docente como un proceso de reproducción social mecánico que no promueve el análisis crítico en los estudiantes, pues prevalece la obligación de cumplir los extremos de los contenidos programáticos; esta situación se atribuye a que los docentes no se han dotado lo suficiente de herramientas pedagógicas y didácticas por lo que recurren a continuar los modelos que aprendieron en su etapa de formación académica; incluso existen docentes que han heredado la práctica docente de sus padres y ello hace que impere una orientación convencional. Asimismo, los docentes han desestimado las actividades de investigación y extensión como parte de su quehacer universitario; éstas últimas requieren un profundo abordaje que debe comenzar con la construcción de una cultura que oriente a ambas funciones sustanciales.</p>	<p>estudiantil. Se reconoce que la institución es un organismo social cuya existencia incide y es incida por la sociedad; sin embargo, ha quedado rezagada respecto a las transformaciones emergidas de la realidad del siglo XXI, en tanto que el poder gerencial ha impuesto una política de alineación que junto a la situación del país han mancillado el sentir emotivo de la cultura. Por otra parte, para mejorar los canales de comunicación internos y externos, la gestión universitaria ha promovido la creación de correos electrónicos con dominio institucional en un formato novedoso que opera bajo plataforma Gmail, para establecer una conexión asincrónica entre las diferentes instancias con la finalidad de proseguir determinadas etapas de los procesos operativos. Este propósito se encuentra en fase preparatoria, por lo que aún falta el diseño de las estrategias pertinentes para crear y transmitir una cultura de comunicación oficial basada en entornos en línea. Al mismo tiempo, las redes sociales oficiales han fungido como un canal comunicacional para divulgar el quehacer universitario; sin embargo, existen retrasos en la efectividad de las respuestas a las demandas de los usuarios en virtud del escaso recurso humano responsable de atender los requerimientos en línea.</p>
--	--	--	--

Diseñado por el investigador (2020)

Cuadro 22

Eidos de la gerencia universitaria desde la mirada de los gerentes de la FACES-CM

DESCRIPCIÓN CATEGORIAL: GERENCIA UNIVERSITARIA			
Gte. Univ.	Autonomía y Poder (AP)	Gestión Cultural (GC)	Desafíos Gerenciales (DG)
1	<p>si bien hay una estructura organizativa vertical en donde hay una autoridad principal, cada dirección es autónoma en la manera en que lleva a cabo un proceso en busca de un resultado común para la Facultad, [GU1/GU-AP/L15-18] estamos allí para prestar un servicio que va a permitir a través de la formación, generar profesionales competitivos, de alta calidad nacional e internacional, con la esperanza de que se están formando en el presente para ayudar a construir un futuro mejor para el país y creo que en eso basamos cada una de las acciones que realizamos [GU1/GU-AP/L38-42] El gerente universitario tiene un poder para la toma de decisiones que debe ir orientado a resolver problemas de la comunidad universitaria, y cada acción que acomete el gerente no es más que una acción política en nombre de una autoridad a la cual representa y en nombre de una Facultad. En este sentido, el ejercicio de la política y el poder tienen una alta vinculación con la cultura organizacional; un gerente universitario no puede tomar decisiones en nombre del poder que no estén vinculados a los elementos que forman parte de la cultura [GU1/GU-AP/L138-146] El gerente universitario debe ser defensor de la autonomía debe actuar con libertad pero con responsabilidad en su gestión, debe ser socialmente responsable, debe actuar con solidaridad [GU1/GU-AP/L152-155] el poder dentro de la gerencia universitaria es que tomar decisiones manteniendo presente la identidad y la idiosincrasia que representamos como institución [GU1/GU-AP/L179-181]</p>	<p>actualmente nos estamos enfocando mucho más mejorar esa imagen corporativa, tiene que ver con esa imagen oficial basada en las redes, el manejo institucional de las redes para que se pueda canalizar de mejor manera la información de la Facultad e ir buscando generar esa cultura en la población estudiantil profesoral para poder tener veracidad en la información en cada uno de los procesos que maneja la Facultad se ha venido trabajando en los últimos meses en la mejora del diseño para hacerlo más atractivo y más fresco en términos de visualización, un poco para ir calando y mejorando el posicionamiento de la imagen de la Facultad en las redes sociales, ir mejorando ese proceso de comunicación institucional [GU1/GU-GC/L47-62] el liderazgo de la gerencia evidentemente es fundamental dentro del proceso de transformación y consolidación de esa cultura dentro de la Facultad. Los líderes de las organizaciones son responsables bien sea porque se cree, porque exista una transformación, pero fundamentalmente de que cada uno de esos miembros de la comunidad se sientan identificados con elementos que forman parte de esa cultura los valores el liderazgo en la gerencia universitaria debe reflejar, en cada una de las actuaciones los distintos valores que forman parte de nuestra cultura, porque eso</p>	<p>La situación económica del país, ha llevado a que la comunidad universitaria; por tanto, hacen cada vez menos vida universitaria porque deben dedicar tiempo a la búsqueda de otras opciones que le generen ingresos para poder satisfacer sus necesidades [GU1/GU-DG/L106-110] Un gerente universitario debe ser siempre emprendedor, más en la situación actual cuando tenemos tantas carencias, tantas adversidades, la única opción es buscar soluciones que permitan dar respuesta a los problemas institucionales. [GU1/GU-DG/L158-162] el gerente universitario tiene la responsabilidad de dar respuestas a un país, hay que creer en lo que se quiere teniendo presente los valores deben ser el motor para que los gerentes den lo mejor de sí día a día para poder mantener abierta la Universidad siempre buscando soluciones, para eso deben ser usadas las acciones políticas [GU1/GU-DG/L170-178]</p>

		<p>es lo que va a permitir impactar dentro del resto de la comunidad y lograr que se vaya fortaleciendo [GU1/GU-GC/L122-135] La única manera de que los miembros de la comunidad universitaria internalicen y se hagan parte de la cultura organizacional y se apropien de sus elementos, sus líderes deben ser reflejo de ella, de otra manera sería imposible instaurar y fortalecer una cultura saludable [GU1/GU-GC/L149-152] El gerente debe mantener una autoestima emprendedora, actuar con justicia, debe ser honesto, debe ser responsable, respetuoso y siempre debe buscar la calidad y la competitividad, incentivar la innovación, que cada miembro de la comunidad busque la excelencia [GU1/GU-GC/L162-165]</p>	
2	<p>Que hoy atravesamos tiempos de turbulencia que nos demandan una profunda reflexión es innegable [GU2/GU-AP/L49-50] la Universidad debe trascender la vida del hombre como bien reza la Ley de Universidades, la Universidad es más que volvernos profesionales [GU2/GU-AP/L77-80] la partidización universitaria representa un punto de desencuentro en cuestiones de convivencia en la Universidad, eso es normal en una institución democrática [GU2/GU-AP/L166-168] nosotros decidimos a quien seguir porque lo escogemos, el liderazgo impera a través del ejercicio del poder y se mantiene o fracasa a través de su forma de hacer política. [GU2/GU-AP/L176-181] es un reto gerenciar con tantos recursos escasos y sin recurso humano porque la diáspora ha repercutido increíblemente en los procesos de gestión [GU2/GU-AP/L225-227] es paradójico que seamos una comunidad que opera con esquemas gerenciales funcionalistas, nuestro</p>	<p>la cultura organizacional de la institución es respeto a la diversidad filosófica y espiritual, [GU2/GU-GC/L89-90] Desde el punto de vista de la gestión gerencial de FACES, puedo decir que depende muchísimo del rol que el líder desempeñe en los procesos culturales, su actuación va a repercutir en el resto de la cadena de mando y esa es la medición que se hará de la cultura. Por eso considero improbable que exista cultura sin liderazgo. [GU2/GU-GC/L134-139] considero que la cultura de la organización está influenciada por el poder y la política universitaria la figura del líder ejerce rol preponderando porque es elegido por su gente; [GU2/GU-GC/L173-176] En la medida que el líder desarrolla políticas que satisfacen las demandas de los miembros de FACES, se consolida su proyecto de gestión</p>	<p>es necesario que se promuevan cambios profundos que beneficien a la comunidad y eso pasa por desburocratizar ciertos procesos medulares del quehacer universitario que ameritan sean tratados con mayor celeridad. Los nuevos tiempos exigen que la gerencia ponga mayor énfasis en dar respuestas oportunas y efectivas [GU2/GU-DG/L189-193] tenemos muchísimo por hacer y por rescatar de nuestra cultura, muchas cosas culturales que nos han quitado y otras que hemos entregado [GU2/GU-DG/L204-206] Se deben propiciar espacios de acuerdo consensuado entre los miembros de la comunidad para poder conocer lo que estamos dispuesto a hacer, estamos obligados a escuchar las voces de nuestra comunidad e incorporar todas las acciones</p>

	<p>andamiaje gerencial sigue apegado a estrictos protocolos que difieren de lo que decimos en las aulas de clases. [GU2/GU-AP/L236-239] se ha adelantado un proceso de mejoramiento en las redes, partiendo de la máxima autoridad, seguido de la línea de mando [GU2/GU-AP/L269-273] se ha adelantado un proceso de mejoramiento en las redes, partiendo de la máxima autoridad, seguido de la línea de mando [GU2/GU-AP/L279-281]</p>	<p>y moldea la cultura organizacional. [GU2/GU-GC/L181-183] se está utilizando la estandarización de los formatos que se utilizan para difundir la información institucional en las redes, se evidencia la aplicación de la normativa del uso de símbolos y de logos [GU2/GU-GC/L284-287] pero como todo, necesita ser mejorado, las críticas también sirven para construir y mejorar la parte virtual [GU2/GU-GC/L298-300]</p>	<p>para sumarlas al proyecto común, legitimar la democracia con procesos eleccionarios en las condiciones que la Ley nos provee, no bajo la demagogia del régimen venezolano, relegitimar todos los cargos de elección popular [GU2/GU-DG/L210-219] el COVID -19 está imponiendo una nueva forma de vivir, eso significa que la Universidad, la facultad, debemos repensarnos desde lo interior, nuestra estructura mental, nuestro ser y hacer debe cambiar radicalmente para crecer ante la adversidad [GU2/GU-DG/L232-235] debemos modificar los reglamentos para flexibilizar procesos rutinarios que son propios del quehacer universitario como ascensos, planes de año sabático, cambios de dedicación, conformación de estructuras de investigación, difundir los instrumentos normativos; derribar muchos eslabones de la cadena jerárquica [GU2/GU-DG/L242-252]</p>
3	<p>la autonomía hace que nuestro sistema se sustente en los principios de la democracia [GU3/GU-AP/L118-119] tenemos autoridades con casi diez años de permanencia en el poder, nada sano en sistemas democráticos y ha generado malestares y los vicios que se han institucionalizado reducen las oportunidades de control social. la legitimidad y legalidad de la gestión universitaria no goza de buen prestigio ni aceptación porque no ven al gobierno nacional como responsable, sino que culpan a la gestión rectoral y hasta cierto punto es natural porque el electorado deposita el poder en sus gobernantes y para nosotros los gobernantes son las autoridades universitarias eso ha afectado la cultura</p>	<p>la influencia política, los líderes que han permeado la estructura cultural con sus ideas, con sus proyectos, con su visión, con su audacia [GU3/GU-GC/L18-19]</p>	<p>lamentablemente más nunca ha podido hacerse otro Talento Estudiantil por la situación país, pero es un acto que necesariamente debe recuperarse porque es parte de nosotros y de la historia [GU3/GU-DG/L52-54] pese a la situación país, seguimos haciendo investigación, ya no con el mismo entusiasmo [GU3/GU-DG/L98-99] la expresión popular y la partidización ideológica han quedado en vilo desde el dos mil doce, dos mil trece cuando debimos celebrar elecciones de gobierno universitario, lo cual ha quedado impedido por las imprudencias del gobierno</p>

	organizacional [GU3/GU-AP/L130-149]		nacional [GU3/GU-DG/L120-124] necesitamos nuevos líderes para refrescarnos, que abran paso a las nuevas generaciones que conduzcan el timón de este gran barco, yo considero que los procesos también deben sujetarse a las transformaciones de los nuevos tiempos y moldearse a las exigencias de la realidad actual; los reglamentos requieren reestructuraciones que reduzcan la burocracia [GU3/GU-DG/L160-167]
4	<p>en el equipo de gestión, creo en el equipo de gestión cohesionado; sin embargo, hay muchos matices que se presentan y que desvían el estilo de pensamiento y de conducta de muchos de nosotros [GU4/GU-AP/L117-119] formo parte del equipo de gestión, no estoy de acuerdo con lo que se está haciendo, pero nos hemos valido de los muchachos de servicio comunitario para que hagan mantenimiento de los espacios de la Universidad, si bien es cierto que a todos nos debe doler, creo que debería ser todos involucrados, creo que tenemos un liderazgo muy autoritario que se ha abocado más a las vías de poder que a lo que es fomentar la Universidad [GU4/GU-AP/L164-175] no estoy muy de acuerdo porque en todas las publicaciones oficiales sale la foto de autoridad y parece la época de Hitler o de Mussolini cuando querían fijar el poder en la mente del pueblo, y allí vemos entonces, como tratar de apropiarse de ese poder y mantenerlo. No estoy de acuerdo con ese realzamiento de la figura de autoridad en las publicaciones oficiales, más bien pienso que debería dársele el lugar y el protagonismo a las personas que van a ser alguna actividad determinada darle el sitio que le corresponde al momento de realizar una actividad y no sea para todo</p>	<p>sigo creyendo realmente que podemos hacer muchos cambios, porque somos agentes de cambio y eso lo ha permitido ese sentido de pertenencia y la identidad que da pertenecer a FACES y eso se lo debo a mucha gente que ha estado demostrando a pesar de que falta promover más sentido de pertenencia, la gerencia universitaria debería ser un motor propulsor de la cultura y cuando me dices que si lo considero, te puedo decir que a medias [GU4/GU-GC/L124-134] no podemos dejar de lado la parte intelectual y la parte cognitiva también es parte de la cultura y creo que falta que la gerencia universitaria se involucre realmente con la transformación cultural, de crear esos sentidos de pertenencia [GU4/GU-GC/L178-181] ahorita se trató de hacer un refrescamiento a la imagen institucional un nuevo diseño que trata de resaltar nuestro color vinotinto que nos diferencia de las demás facultades se ha colocado el verde y dorado haciendo alusión a la bandera de la Universidad, los logos institucionales para tratar de mantener ese significado [GU4/GU-GC/L198-205] Lo único</p>	<p>me encantaría que la cultura organizacional de FACES fuese una cultura positiva orientada a las personas, que se interese por las personas [GU4/GU-DG/L49-51] Otra cosa, nosotros debemos fomentar nuestros elementos conceptuales y simbólicos en los empleados, en los estudiantes, es necesario hacerlo [GU4/GU-DG/L60-62] Talento fue algo de nuestra cultura que desapareció y lo dejamos desaparecer por la situación país pero creo que vale la pena rescatarlo [GU4/GU-DG/L74-76] necesitamos un mayor sentido de pertenencia, necesitamos un mayor sentido de apropiación de nuestra realidad, sentir que nuestra Alma Mater es nuestra segunda casa y ver una cultura positiva orientada a la gente, donde la gente se motive a pesar de la situación que tenemos y no aislarlos que es lo que ha venido sucediendo, y es responsabilidad no solamente de todas las autoridades sino de todos los que conformamos la institución [GU4/GU-DG/L84-92] Pero nuestros intereses particulares nos han llevado a no</p>

	<p>la foto del decano porque pareciera que es tomar terreno desde el punto de vista de la autoridad pareciera que quiero tomar ese escenario sólo para mí y que más nadie existe sino lo que imponga dicha autoridad [GU4/GU-AP/L214-227]</p>	<p>que se ha venido haciendo desde el dos mil quince para acá, son los congresos nacionales e internacionales de investigación e innovación de la Facultad y eso es lo que ha potenciado de alguna manera esa cultura investigativa en el docente; sin embargo, hay jóvenes estudiantes investigadores nóveles a quienes se les ha despertado el interés por la investigación [GU4/GU-GC/L245-249]</p>	<p>crear, a desligarnos de nuestra Facultad sin importar lo que se está perdiendo, entonces creo que es momento de rescatarlo [GU4/GU-DG/L159-162] sin embargo, esas comunicaciones publicitarias oficiales de la FACES hace falta seguimiento, darla a conocer entre los estudiantes, dar a conocer ese sentido de identidad, la idea es que la gente tenga las redes oficiales como un punto de información para todo lo que se está haciendo, es importante la proyección, creo que es una de las cosas que falta. [GU4/GU-DG/L206-212]</p>
5	<p>puedo decir que a veces veo contradicciones y veo la práctica discrecional en el manejo de las direcciones, en la toma de decisiones, hay un componente muy personalísimo, muy político y muy acomodaticio, que no se traduce y no se corresponde con una cultura organizacional madura [GU5/GU-AP/L210-214] La otra cosa es que hay una presión porque los mensajes se divulguen en los espacios personales de cada uno de los que hacemos vida universitaria y esto se traduce en inconsistencia, no deberían obligar a la gente, sino que debería ser un compromiso voluntario para promocionar la información [GU5/GU-AP/L265-270]</p>	<p>La gerencia universitaria de FACES es un motor propulsor de cultura, que sea la cultura organizacional adecuada no lo creo, creo que el liderazgo en la actualidad está consolidado más hacia la supervivencia política, y se ha alejado de la visión del sentido de la Academia que es el bastión fundamental de la Universidad. Eso es fácilmente comprobable porque hay una característica personalísima en la toma de decisiones y la valoración de las acciones deja de lado muchas veces todo el arraigo y el cumplimiento de actos, actividades, que se hacían con una visión específica de lo que significa el sentir universitario. Ahora, sí se llevan a cabo, pero los detalles que enaltecen ese sentir se dejan de lado porque el objetivo persigue otra cosa y no necesariamente está relacionado con la cultura. [GU5/GU-GC/L160-172] Las comunicaciones oficiales son importantes en un tiempo en el que se manejan redes sociales, hay algunos elementos que son</p>	<p>En el caso de la investigación y la extensión, son las dos aristas que bien pudieran tener una preponderancia a nivel de vitrina donde se muestre las características, la calidad y la visión de las líneas de investigación, cuáles son las líneas de acción, a qué se dedica el personal docente y de investigación, por qué le interesan esas temáticas, cuáles son los mecanismos a través de los cuales la Universidad apoya estos procesos de investigación, [GU5/GU-DG/L80-85] En el caso de la extensión, funge como una vitrina de proyectos de acompañamiento, de capacitaciones en el caso de FACES hay que rescatar las connotaciones de ciencias sociales, desarrollar distintos proyectos sensibles a la transformación de procesos sociales de las comunidades, y esto tiene que ligarse con los elementos culturales de la organización para que en el mediano y largo plazo las comunidades valoren ese impacto que debería ser</p>

		<p>contradictorios respecto a la filosofía y los valores y eso surge porque no existe una persona que tenga el conocimiento específico para entender cuáles son los elementos de la simbología, la cromática, la composición gráfica, porque el mensaje no es sólo lo que está escrito, sino lo que proyecta a través de las imágenes y el uso de los símbolos propios de la universidad. Entonces el uso desproporcionado de imágenes que no se corresponden con el mensaje, una visión personalísima, incluso un abuso de las figuras de autoridades para promocionar eventos o información que necesita ser directa, si usted va a hacer una salutación a primera hora de la mañana el mensaje debe estar en redes, no a las cuatro de la tarde cuando ya mucha gente ha visto mensajes alegóricos y eso demuestra que no hay un equipo de trabajo y que no se le da importancia [GU5/GU-GC/L240-265]</p>	<p>positivo y vean un corolario de lo que la Universidad representa [GU5/GU-DG/L94-109] ¿Qué lo veo como una oportunidad? Sí, en el momento en que haya una transformación de esa realidad, la universidad tiene que repensarse, tiene que hacer una transformación adecuada que sea cónsona con las malas prácticas que hay que erradicar y que sean capaces de materializar una respuesta con el momento histórico que ocurra, eso tiene que ser una invitación para el liderazgo de los nuevos tiempos. La Universidad debe ser capaz de dar respuesta a los nudos críticos que a nivel social, económico, político, territorial, biopolítico, incluso, se presenten en una región, yo sugiero que debe adaptarse, porque hemos seguido de manera continuada con un modelo de Universidad que es una reproducción de una Universidad estructurada, burocrática muy académica que en su momento formó intelectuales, aun cuando seguimos necesitando de intelectuales y pensadores, también necesitamos tecnócratas y gente que sea capaz de conectarse y sensibilizarse y poner en marcha acciones que se traduzcan en respuestas efectivas. Esto significa modernizarla, convertirla en una fuente generadora de pensamiento crítico, lo primero que hay que hacer es que los integrantes también tienen que convertirse en pensadores críticos. Eso pasa por revisar todos los postulados que acompañan nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores y verificar realmente si</p>
--	--	--	--

			esos postulados los estamos haciendo realidad [GU5/GU-DG/L183-209] Es fundamental que la gerencia universitaria entienda cuál es su rol, debe ser capaz de entender cuál es el liderazgo necesario para trabajar en los tiempos en los que nos encontramos, eso supone entender cuál es el contexto a través del cual vamos a identificar, sostener, mantener y trascender con los aspectos culturales que debemos mantener a través del tiempo es una tarea necesaria, [GU5/GU-DG/L221-228]
Descripción temática de la unidad categorial	<p>La autonomía es un atributo fundacional de la universidad que le ha concedido a sus miembros la facultad de darse su propia forma de gobierno, escogiendo a sus representantes en contiendas electorales en las que prima la voluntad de las mayorías. Basados en los principios de la democracia, se han construido escenarios políticos impregnados de partidización ideológica que ocasiona desencuentros entre los miembros, lo cual es considerado natural en una organización con atribuciones deliberantes. No obstante, en la actualidad gobierna una gestión con ocho años de permanencia extemporánea en el poder, llevando a cuestras la deuda electoral, endosable a las tropelías del Estado venezolano que impiden celebrar comicios en los términos legales vigentes. Aunado a ello, la gerencia universitaria manobra en medio del descontento popular que le atribuye rechazo, descrédito e incluso ilegitimidad; los miembros consideran que es responsabilidad de la gestión institucional elegida para representarlos, establecer mediaciones con el gobierno nacional para buscar salidas plausibles a las pretensiones injerencistas. La puesta en vilo de la autonomía se ha combinado con</p>	<p>Una de las políticas de gestión cultural ha sido el rediseño de la imagen institucional que se muestra en las redes sociales oficiales, en las que se difunden las diversas actividades del quehacer universitario, inscribiéndolo en un formato mejorado que incorpora los elementos simbólicos de la cultura; esta estrategia busca capturar la atención de los miembros de la comunidad y demás seguidores en línea; proclive a generar una interacción constante con los actores sociales más allá de los espacios académicos, científicos y gerenciales que habitualmente comparten; sin embargo, requiere ser mejorado aún más, en tanto que la criticidad debe ser vista como insumo para el reforzamiento de la gestión de las tecnologías de información y comunicación. Actualmente no existe un responsable de diseño con conocimientos específicos sobre la cromática y la composición gráfica de las publicaciones oficiales; en consecuencia, en ellas se hace uso desproporcionado de imágenes que no guardan relación con los</p>	<p>Ante las vicisitudes que se hilvanan en la dinámica socioeconómica nacional, los miembros de la comunidad han menguado su quehacer universitario para priorizar el emprendimiento de estrategias de supervivencia para satisfacer sus necesidades de orden biológico; como consecuencia, algunas prácticas culturales se han perdido, en tanto que otras han sido suprimidas del contexto organizacional por la gerencia universitaria. Por ello, es necesario efectuar cambios sustanciales tanto en la estructura funcional como en el esquema de gestión, haciendo énfasis en la pertinencia, asertividad y efectividad de las respuestas institucionales a las demandas internas y externas. Como punto de partida para la metamorfosis universitaria, es imperante legitimar los cargos de gestión universitaria en las condiciones democráticas previstas en los instrumentos jurídicos; simultáneamente, es preciso promover espacios para el debate de las diversas ideas que subyacen de la</p>

<p>las condiciones adversas que se entretajan en su interior, signadas por la escasez de recursos financieros y la diáspora; así la gestión universitaria ha debido continuar en el poder superando los escollos socioeconómicos, pero su larga estancia en el poder ha institucionalizado vicios que los miembros cuestionan. Por caso, se observan prácticas discrecionales que responden a una toma de decisiones unipersonal por parte de la autoridad que, en ocasiones, no es congruente con una cultura organizacional madura; prevalece un liderazgo autoritario que se interesa más por las fuentes del poder que de gerenciar en beneficio colectivo. Esta percepción se fundamenta en hechos comprobables; muestra de ello, son las publicaciones en las redes sociales oficiales en las que se aprecia la fotografía de la autoridad como una forma de realzamiento de la figura que intenta recordar constantemente quien ostenta el poder, incluso, se hacen comparaciones metafóricas con dictadores como Adolf Hitler y Benito Mussolini. Desde la alta gerencia se presiona a los gerentes de primera línea para que difundan las publicaciones oficiales en sus redes sociales personales, lo cual luce inconsistente con las premisas que deberían regir a un equipo cohesionado. Por otra parte, la operatividad gerencial se enmarca en un esquema funcionalista que preserva estrictos protocolos que difieren de los constructos impartidos en la función formadora; sin embargo, las dependencias poseen cierta autonomía para acometer los procesos que le son propios, los directores consideran que sus prácticas deben dar respuestas a las demandas de la comunidad, por lo que sus acciones tienen una lectura política que favorece los propósitos de la alta gerencia. El poder y la política no pueden estar desarticulados de los</p>	<p>mensajes que se transmiten; de hecho, se aprecia más el abuso simbólico de la figura de autoridad que la pertinencia de las publicaciones, pues en ocasiones se hacen en tiempos imprudentes que evidencia tanto la carencia de un equipo de trabajo articulado como la poca importancia que se da a la información. La gestión cultural trasciende las iniciativas de comunicación asincrónica, siendo el respeto a la diversidad filosófica y espiritual los aspectos más importantes que deben prevalecer en la puesta en marcha de políticas de impacto cultural; el liderazgo gerencial desempeña un papel protagónico en este proceso, debido a que sus acciones permean la cadena de mando y repercuten en la valoración que los miembros hacen sobre el desempeño de la gestión. Por tratarse de una organización inspirada en la democracia republicana para construir su medio social, los miembros esperan que sus líderes sean motores propulsores de cultura en condiciones de alta sensibilidad institucional con enfoque hacia la satisfacción de las demandas populares; incluso, esta cualidad es considerada una herramienta para consolidar un proyecto de gestión de amplia aceptación. Se insiste en que el poder y la política deben estar articulados con un liderazgo efectivo que promueva los valores, la misión y la visión de la institución con el fin de robustecer la identidad, sus acciones deben estar mediadas por los principios rectores de la cultura para capitalizar seguidores que, en el contexto organizacional, están dispuestos a</p>	<p>colectividad, incentivando el consenso y la cohesión para esculpir planes de acción dirigidos a fortalecer la función social de la universidad. Entre tanto, la gerencia universitaria debe repensar su esquema operacional invocando el concurso colectivo para emprender el itinerario de cambios que incluye: (a) adecuación de los reglamentos para flexibilizar procedimientos que son rutinarios como ascensos en el escalafón docente, planes de año sabático, solicitudes de cambio de los tiempos de permanencia de los profesores y conformación de estructuras de investigación, todo lo cual apunta hacia la desburocratización (b) incentivar la emergencia de nuevos liderazgos y, con ello, nuevas ideas que ilustren el sentir colectivo tanto por razones de alternabilidad en democracia como por darle preminencia al paso de las nuevas generaciones que traen consigo proyectos innovadores de gestión, (c) reorientar la cultura organizacional hacia una dimensión positiva que se interese por la inclusión de la diversidad y sea sensible a las personas, con el fin de estimular los aspectos identitarios que se han debilitado en los últimos años, deslastrando la praxis gerencial del confinamiento al que ha sometido a algunos miembros de la comunidad, (d) fomentar los artilugios simbólicos y conductuales de la cultura en los estudiantes, (e) rescatar las producciones sociales de la cultura que fueron suspendidas de forma indefinida, (f)</p>
---	---	--

	<p>preceptos fundamentales de la cultura organizacional; de hecho, el gerente debe ser férreo defensor de la autonomía, un ejecutor audaz de las políticas institucionales sorteando la escasez de recursos y cohesionando a los miembros de la comunidad, invocando los valores filosóficos para fortificar la identidad y exaltando la vocación de servicio que caracteriza a la institución. Por último, la gerencia universitaria está llamada a efectuar una introspección para redimensionar su pertinencia social, reflexionando sobre las innovaciones que deben gestarse, incorporando las iniciativas que aporten soluciones para superar las vicisitudes e interviniendo su modelo para reorientar el ejercicio del poder con políticas inclusivas, responsables y justas.</p>	<p>acompañar los cambios que urgen en el marco de una realidad trastornada. Sin embargo, la situación actual devela un liderazgo que ha concedido parcial importancia a la gestión cultural debido a que establece poca conexión con la dimensión sentimental y emotiva que envuelve la cultura de la institución; de hecho, la única actividad en la que se exalta la epifanía identitaria es el congreso nacional e internacional que ha permitido potenciar la investigación en estudiantes y docentes. Otras producciones sociales que revitalizaban el sentir universitario han perdido su génesis porque los fines de la gestión universitaria buscan exaltar el poder de la autoridad.</p>	<p>crear y transmitir la cultura de la investigación y la cultura de la extensión, vistas como líneas de acción estratégica que funja de vitrina para mostrar a los grupos de interés el alcance del quehacer universitario, rescatando la importancia de las ciencias sociales a través de proyectos capaces de brindar soluciones plausibles a las transformaciones que emergen de la realidad, (g) modernizar la función docente, de investigación y de extensión para formar ciudadanos con pensamiento crítico, para ello es necesario efectuar una auscultación de la misión, la visión y los valores organizacionales y (h) ser capaz de asumir un liderazgo transformacional cónsono con los nuevos tiempos para intervenir eficazmente los nudos críticos del contexto nacional y de la región.</p>
--	---	---	--

Diseñado por el investigador (2020)

Interpretación de la Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM

En este apartado se presenta la hermenéusis del objeto de estudio, esculpida a partir de las significaciones emergidas en articulación con las perspectivas teóricas y mis juicios experienciales. El propósito de la interpretación del fenómeno de la cultura organizacional fue arribar a una develación coherente de las vivencias de los gerentes universitarios desentrañando la génesis de la semántica individual, inscribiéndola en una cosmovisión armónica; se trata de un máximo nivel interpretativo, de acuerdo con Heidegger (ob. cit.) y Gadamer (ob. cit.), siguiendo la triangulación expuesta por Martínez (ob. cit.).

Antes de continuar, considero importante rescatar las unidades categoriales (Ver Figura 9) y las unidades subcategoriales (Ver Figura 10) emergidas, con ánimos de ilustrar la orientación del derrotero argumentativo que prosigue:



Figura 9. Categorías emergidas de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Adaptado por el investigador (2020).



Nota. Para identificar la nomenclatura indicada en la figura recurra a la leyenda cromatizada que sigue:

PC=Producciones Culturales	PM=Producciones Materiales	PI=Producciones Inmateriales
PS=Producciones Sociales		
EF=Ethos Filosófico	II=Identidad e Idiosincrasia	AC=Atributos de la Cultura
IE= inspiración Eidética		
OC=Ontología Cultural	GY=Génesis del Yo Cultural	OC=Otridad Cultural
IO= Interaccionismo Organizacional		
GU=Gerencia Universitaria	AP=Autonomía y Poder	GC=Gestión Cultural
DG=Desafíos Gerenciales		

Figura 10. Categorías y subcategorías emergidas de la comprensión de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Adaptado por el investigador (2020).

Categoría Producciones Culturales

La categoría producciones culturales es una red interconectada de artefactos que la organización ha creado e introducido en el medio de interacción social para recrear su trayectoria sociohistórica, de la cual se desprenden los preceptos filosóficos, conceptuales y conductuales que constituyen la esencia de la identidad institucional, con el propósito de

esculpir un dogma peculiarmente distintivo con el que sus miembros desarrollan procesos de interrelación que les permiten construir su propio sentido identitario e idiosincrático.

Como señala el Gerente Universitario 3 “**Nuestra cultura engloba un conjunto amplio de factores intangibles que han permanecido a lo largo de la historia y que se han transferido de generación en generación**” [GU3/PC-PI/L7-9] porque constituyen el legado de una herencia ancestral que, de forma genuina, da cuenta de la razón de ser fundacional de la organización; en tanto que proporciona, según Geertz (ob. cit.), un “sistema de concepciones... por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida... son nuestro caudal intelectual de intercambio.” (p. 88)

Ahora bien, la interconexión de la red de producciones culturales está compuesta por tres entramados que forman una estructura robusta e indisoluble: (a) producciones materiales, (b) producciones inmateriales y (c) producciones sociales (Ver Figura 11).

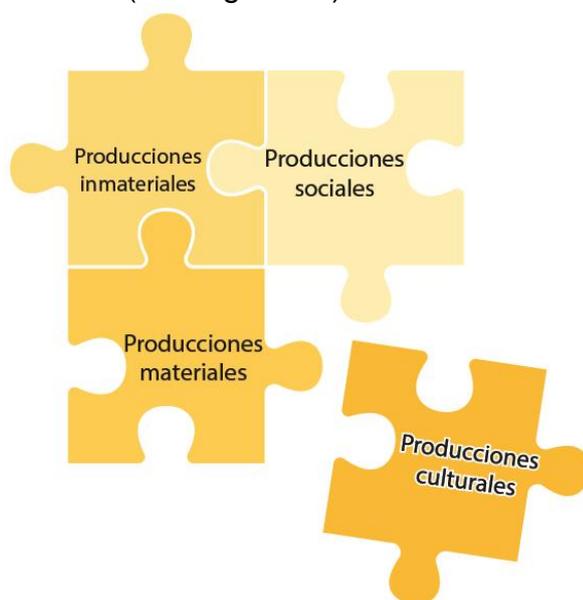


Figura 11. Producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Diseñado por el investigador (2020).

Para Chaparro (ob. cit.) las producciones materiales se refieren a “colecciones u objetos de carácter arqueológico, etnográfico, artístico, utilitario, documental, científico, monumentos... construcciones de

arquitectura... y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía... distintiva representativa” (p. 2) Desde esta perspectiva, señaló el Gerente Universitario 3 que “la planta física es algo con lo que nos identificamos... las plazas, las paradas, los arcos de entrada al Campus, el cafetín, las oficinas, significan algo en la estructura cultural” [GU3/PC-PM/L42-47] Mientras que el Gerente Universitario 4 expresó que “tenemos el Salón Alejo Zuloaga que hace honor... a nuestro primer Rector, el Laboratorio de Computación Nélide Zabala... Salón José Gerónimo Cánchica... contamos con un hexágono... el mural Alma Mater...” [GU4/PC-PM/L23-35]

Para los miembros de la FACES-CM las producciones materiales, más allá de representar estructuras arquitectónicas en las que se desarrollan las actividades sustanciales y estructuras artísticas que engalanan el escenario institucional, poseen significaciones históricas que enaltecen las épicas de actores sociales que ejercieron gran influencia en el contexto organizacional, inmortalizadas mediante la designación de sus nombres a los espacios físicos; como señala el Gerente Universitario 5, se trata de elementos “asociados con personas que han dejado huella, están allí a través de estructuras físicas, plazas, esculturas, estructuras... salones, auditorios, que nos hacen recordar que de alguna manera su influjo, su trascendencia, su visión, su contribución a hacer una mejor Universidad.” [GU5/PC-PI/L115-119]

Por otra parte, las producciones inmateriales predominan como las de mayor arraigo en la consciencia por las significaciones emotivas y sentimentales que están atadas a ellas; poseen una cercanía muy próxima con los valores organizacionales, son considerados los artilugios que mayor incidencia tienen en la confección del patrón identitario y constituyen un marco de referencia simbólico que la organización ha incorporado al arquetipo cultural en forma de imágenes que subyacen tanto de episodios históricos como de la génesis ideacional de la estructura organizativa de la FACES-CM.

En sincronía con lo anterior, Dandridge, Mitroff y Joyce (ob. cit.) y Zapata y Rodríguez (ob. cit.), coinciden en que el simbolismo cultural es una epifanía en la que se revelan sentimientos e imágenes conscientes en torno a historias, leyendas, anécdotas, religión, expresiones lingüísticas, mitos, relaciones político-ideológicas, ideologías gerenciales, imaginario organizacional, logos, actitudes, entre otras simbologías, que entran en constante interlocución con los miembros de la organización durante el proceso de construcción social, que es genuino y espontáneo. Por ello, las producciones inmateriales pueden ser modificadas bien por reacomodos modernizadores o bien por la inclusión de nuevos símbolos cuya significación es conspicua para el grupo, como lo señala el Gerente Universitario 4, recientemente en la FACES-CM se llevó a cabo “la inauguración de esa Plaza María Auxiliadora Bocaney, pasando a formar parte por supuesto de esos íconos culturales en el Campus La Morita.” [GU4/PC-PI/L139-141]

Su vinculación con los valores organizacionales da cuenta de la intensidad de adhesión a la cultura, dada la preminencia de interpretaciones ideacionales que los miembros han construido y adoptado como esquema de comportamiento organizacional. Nótese a continuación que la semántica del Gerente Universitario 2 tiene una connotación aprehensiva del simbolismo cultural que exalta su identidad al referirse a lo que le pertenece y comparte con su grupo social: “se han creado historias, muchos símbolos, códigos de comunicación... el lema que nos caracteriza” [GU2/PC-PI/L18-19] “nuestros personajes icónicos, nuestros líderes, nuestros grandes pensadores y mentores de la Universidad y nuestra FACES.” [GU2/PC-PI/L45-47]

En el caso de las producciones sociales, se develan prácticas volitivas del grupo social que reafirman la identidad, legitiman la idiosincrasia y establecen una conexión pragmática entre la filosofía organizacional y la consciencia cultural de los miembros. De acuerdo con Zapata y Rodríguez (ob. cit.), las producciones inmateriales son representaciones que el grupo social construye para expresar la génesis de su acervo a través de

rituales, ceremonias y eventos que conforman, según el Gerente Universitario 2, “una estructura de convivencia social que es parte de nuestro patrimonio son perceptibles” [GU2/PC-PS/L20-21] También apuntó “Puedo mencionar... eventos o encuentros tradicionales que rememoran episodios cruciales para la vida de FACES...” [GU2/PC-PS/L44-47]

Las significaciones de las producciones sociales lucen como el legado de una cultura tradicionalista proclive a ensalzar el propósito académico de la institución, como señaló el Gerente Universitario 3 “la marcha triunfal... allí tienes una fuente impronta de significados que además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada generación” [GU3/PC-PS/L54-57]

Ahora bien, la interconexión de la red de producciones culturales es vista como la periferia más visible de la cultura o bien un primer eslabón de ella; en palabras del Gerente Universitario 3 “se trata de un primer contacto con el que se despiertan las ganas de continuar indagando qué hay detrás de ese conjunto de elementos” [GU3/PC-PI/L35-42] culturales; lo cual coincide con la exposición teórica de Schein (ob. cit.) sobre el primer nivel de la cultura organizacional en el que los miembros contemplan el espacio físico, comienzan a apreciar el lenguaje hablado y escrito, las prácticas, los símbolos, las creencias, entre otros, para desarrollar una semiótica que le permita autoconstruir significaciones articuladas con las significaciones prevalentes para el resto del grupo social.

Es un proceso interpretativo y aprehensivo que ocurre simultáneamente con la interacción social en el que el miembro de la organización observa los artefactos culturales para atribuirle un significado abstracto, en tanto que construye relaciones sociales en las que intercambia significados que contribuyen a esclarecer los nudos enigmáticos de los significados iniciales que, progresivamente, definen su identidad personal. Las interpretaciones alcanzan una dimensión metafórica construida sobre los dispositivos culturales que se transmiten

por medio de códigos comunicativos ideacionales que establecen relaciones entre el ser y hacer organizacional, de acuerdo con Albaladejo (ob. cit.)

Sin embargo, también alcanza una dimensión simbólica debido a que las representaciones del simbolismo están unidas a la idea de cierto contenido que, a su vez, sirve de antesala a la expresión de otro contenido de mayor valor cultural. Así, al trascender la diacronía cultural, las producciones adoptan una función unificadora que invade la memoria colectiva, impidiendo que el pensamiento se disperse en estratos aislados de la cultura; ello define básicamente la manera esencial con la que el grupo social resuelve sus problemas de integración interna.

Categoría Ethos Filosófico

La categoría ethos filosófico da cuenta de la personalidad de la organización, definida por las declaraciones ideacionales que expresan su razón de ser y el alcance de su desenvolvimiento en la escena social. Su modo de ser y las formas de hacer organizacional están íntimamente ligados a preceptos legales y filosóficos que esculpen una cultura con rasgos genotipos propios de organizaciones de educación universitaria de corte autonómico; por lo cual su esencia es naturalmente tradicionalista.

De allí, que su marco de referencia organizacional se compone de declaraciones inspiradas en la historicidad de la autonomía y la democracia republicana; en tanto que sus miembros han construido patrones de identidad e idiosincrasia a la luz de una doctrina que constituye atisbos para el fomento de una ciudadanía emancipada de influencias exógenas, coherente con los principios rectores del ethos institucional, con fisionomía distintivamente innata de un grupo caracterizado por la interacción de intereses académicos y científicos predominantes en su dinámica organizacional.

El Gerente Universitario 2 confirma lo anterior al expresar que “a pesar de todo lo que hoy nos pasa, seguimos... haciendo lo que sabemos hacer

y cumpliendo con el deber que nos ha sido encomendados por el país” [GU2/EF-IE/L59-61] “por eso creo que la cultura organizacional de FACES se refiere más a lo que habita en nuestros pensamientos [GU2/EF-IE/L67-68]” “la institución se inspira en la democracia y la autonomía.” [GU2/EF-IE/L201-201]

Ahora bien, emergieron tres subcategorías: (a) identidad e idiosincrasia, para ilustrar la estructura conceptual y conductual de los gerentes universitarios manifestada en su praxis cotidiana, (b) atributos de la cultura, para puntualizar cualidades imperantes en el arquetipo cultural de la organización y (c) inspiración eidética, que interrelaciona el proceso por medio del cual la organización ha construido su estructura cultural así como el proceso interactivo con el que sus miembros la han aprehendido adoptándolo como fundamento de su propia identidad (Ver Figura 12).



Figura 12. Ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Diseñado por el investigador (2020).

La identidad e idiosincrasia de los miembros es el resultado de un proceso de construcción social mediado por el vivencialismo experiencial acumulado a lo largo de su trayectoria en el contexto organizacional, ejerciendo diversos roles que les permite ampliar las perspectivas dimensionales del quehacer universitario. Sin embargo, debe resaltarse que la configuración del sentido identitario e idiosincrático, en las

diferentes facetas, ha estado influenciada por el liderazgo de un actor social cuya actuación ha sido crucial para la consolidación de la personalidad institucional que caracteriza a los miembros, como lo señala el Gerente Universitario 1, al referir que “el Vicerrector Administrativo... profesor José Ángel Ferreira... fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo durante toda mi vida estudiantil... como docente y ahora como parte de la gerencia...” [GU1/EF-II/L80-84] “desde mi época de estudiante... ha ido formándose en mí y fortaleciéndose ese sentido de pertenencia por la Facultad [que] está relacionado directamente con sentir los valores... como parte de uno.” [GU1/EF-II/L91-97]

Los valores organizacionales son la esencia eidética de la que subyace buena parte de las aprehensiones conductuales, fungiendo como fuente inspiracional para procrear una articulación entre el pensamiento consciente, los comportamientos expresados, la forma en que se relacionan unos con otros en el medio interno para integrarse y la forma en que se relacionan con el medio externo a través de prácticas impregnadas de la idiosincrasia institucional.

Al respecto, el Gerente Universitario 2 enfatizó que “la cultura organizacional es... un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo” [GU2/EF-II/L15-17] “Sólo cuando reconocemos que nuestra consciencia, mente y espíritu están impregnados de FACES entendemos que la cultura organizacional de la institución nos acompaña dentro y fuera de la institución” [GU2/EF-II/L26-29].

Complementa el Gerente Universitario 4 afirmando que “la cultura... está impregnada por... percepciones, sentimientos, creencias, emociones, sentido de identidad que nosotros le podemos dar a nuestra Facultad” [GU4/EF-II/L8-12] “tienen que ver con la forma de conducta que se gesta” [GU4/EF-II/L38-42] En tanto que el Gerente Universitario 5 acuñó “los valores son fundamentales para el desarrollo de las actividades y que tienen un componente elevado respecto a cómo tú te

posicionas sobre la cultura organizacional porque... el recordarte permanentemente el por qué estás allí, cuál es tu contribución para hacer las cosas, para entender que hay una dinámica en la que te mimetizas con la organización... entonces hay una simbiosis” [GU5/EF-II/L30-40]

La argumentación anterior, en sintonía con lo expuesto por Schein (ob. cit.), constituye un marco de referencia imaginario e ideológico que perdura en el tiempo y trasciende la consciencia, erigiéndose como valores organizacionales que definen lo que la organización espera que prevalezca en el comportamiento de sus miembros tanto en el campo de actuación personal como en la inacabada interacción colectiva.

Para el autor, el aprendizaje cultural refleja “los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es” (p. 31) Ante nuevas realidades, las soluciones están atadas a la jerarquía valorativa que sopesa lo que es fáctico y lo que es real; si este emprendimiento resulta exitoso, el grupo social comienza a transitar una transformación cognoscitiva que, más tarde, se convierte en una creencia arraigada a la conciencia que se manifiesta en forma de costumbres inconscientes; es decir, se convierte en identidad porque, según el Gerente Universitario 3, “la esencia de uno está caracterizada por rasgos muy particulares, algunos imperceptibles porque lo hacemos de forma subconsciente...” [GU3/EF-II/L13-15]

Para complementar, Berger y Luckmann (ob. cit.) enfatizan que la identidad se genera de la socialización, su preservación está condicionada por la estructura social y constituye, según Robbins y Judge (ob. cit.), ideas personales sobre lo que es correcto y deseable que sugieren un patrón de conducta definido por el nivel de importancia que tengan los valores organizacionales para los miembros.

Siguiendo esta perspectiva, la estructura organizacional de la FACES-CM constituye una dimensión de análisis cultural que esboza atributos dominantes que dan cuenta de las formas en que el grupo social se ha integrado a un esquema de convivencia consensuado pero, no necesariamente, es una representación de lo que los miembros esperan

de la organización en la actualidad; empero, la primacía de la identidad se superpone a las circunstancias desde la concepción polisémica de la cultura en un entorno multifactorial y ecléctico.

Para dar sentido a lo anterior, es necesario reconocer los atributos dominantes de la cultura organizacional de la FACES-CM; para ello, he recurrido a extraer enunciaciones cualitativas declaradas por los gerentes universitarios, que contribuyeron a caracterizar las cualidades imperantes. Al respecto, el Gerente Universitario 1 señaló “la cultura para mí está fundamentada en los valores de la Facultad y en la imagen institucional” [GU1/EF-AC/L7-9] Por caso, el valor del porvenir como promesa es el “que quizá genera motivación para que se logren los objetivos.” [GU1/EF-AC/L35-38]

Por su parte, el Gerente Universitario 2 expresó que “la cultura organizacional... ha evolucionado a la par de las circunstancias de la realidad, se le han inyectado dosis de reinención más que innovación... en los últimos años dada la situación país, pero... sigue siendo la misma... fortificada con vitaminas” [GU2/EF-AC/L7-11] A propósito de los procesos de transformación organizacional que inciden en la estructura cultural, el planteo del Gerente Universitario 5 aproximó que “hay un fuerte componente de idealización, una historiografía de la manera de cómo yo conocí los procesos... la estructura, vi como evolucionaron y cómo se cambió y cómo se constituyeron medios materiales para impulsar la misión y la visión.” [GU5/EF-AC/L21-26]

Mientras que el Gerente Universitario 4 enfatizó “nuestra cultura es... orientada al poder... a las normas para algunos y no... para otros... a diferencia de FACES Bárbula, nosotros somos más unidos, somos más familia, somos más apegados” [GU4/EF-AC/L51-57] Sin embargo, la gestión universitaria es influenciada por políticas autocráticas basadas en el poder y la afiliación de clanes, manifiesta en acciones como la inauguración de la “Plaza en honor a la profesora Bocaney” [GU4/EF-AC/L136-137] “fue el equipo de gerencia universitaria quienes impulsaron eso; sin embargo, muy sectario. Creo que la gente quiere hacer la

promoción de la identidad y de la cultura organizacional, pero a través de méritos propios [y] protagonismos viscerales” [GU4/EF-AC/L142-145] “yo comparto... el branding... pero creo que a nosotros como gerentes... nos hace falta más ese fomento... se hace de manera aislada.” [GU4/EF-AC/L185-192]

En el contexto de las argumentaciones anteriores, se avizora una cultura organizacional dominante en atención al tradicionalismo que prevalece en las prácticas cotidianas de los miembros, arraigadas al convencionalismo histórico que caracteriza a la institución. Como señalan Robbins y Judge (ob. cit.), en culturas dominantes impera una intensa adhesión a los preceptos filosóficos compartidos de forma generalizada por el grupo social, lo cual repercute en la consecución de los resultados.

Simultáneamente, se denota el carácter flexible de la cultura organizacional para transformarse y adaptarse a las circunstancias que emergen de la realidad; lo cual genera contradicción teórica respecto a la propuesta de Chiavenato (ob. cit.) quien categoriza que la cultura de una organización es conservadora o maleable. Desde la perspectiva que emerge del análisis de la FACES-CM, se aprecia una cultura organizacional multiclase; es decir, es conservadora y adaptable a la vez.

Como referí anteriormente, es conservadora por la fuerte adhesión al tradicionalismo dogmático que se mantiene vigente a lo largo de la vida institucional, preservado por los miembros como legado que se exalta constantemente a través del pragmatismo en el que se manifiestan conductas atadas al ethos filosófico de la organización. Chiavenato (ob. cit.) afirma que una cultura conservadora posee características peculiares en sus ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian durante el tiempo porque prefieren la rigidez por temor al riesgo de cambiar.

No obstante, la cultura organizacional de la FACES-CM también luce adaptable en la medida en que ha procurado reacomodarse frente a las situaciones que se entretajan en la dinámica social externa, lo cual seduce a redefinir las orientaciones culturales como alternativa de perdurabilidad institucional, sin menguar el acervo sociohistórico. Fuchs y

Torres (ob. cit.), expresan que una cultura adaptable detecta e interpreta las señales del medio externo para emprender cambios estructurales, cognitivos y conductuales.

La nueva orientación se transversaliza sobre las bases extremas del tradicionalismo convencional y de la maleabilidad cultural, aproximándose a una cultura funcional desde el punto de vista de la capacidad que ejerce para adherir a sus miembros a una visión compartida proclive a conquistar los propósitos organizacionales. Pero desde el punto de vista del tipo de administración y enfoque de la gestión universitaria, vemos que impera una cultura burocrática y de clan, simultáneamente.

La cualidad burocrática está asociada a la primacía del ejercicio del poder como esquema de gestión, en la cual, indican Fuchs y Torres (ob. cit.), prevalece la estabilidad y previsibilidad organizacional en un entorno de participación reducida, con poca capacidad integradora, basada en reglas, estandarización de procesos y vigilancia del desempeño individual. Mientras que en la cultura de clan predomina la satisfacción interna, aunque el desarrollo de sus miembros y el mejoramiento organizacional están siendo embestidos por circunstancias que violentan su propósito, la robustez de la identidad continúa primando para orientar el compromiso individual y colectivo como una actividad natural de los miembros de la institución que no responde a la intermediación de la alta gerencia universitaria para ponerlo en marcha, aunque ello mejoraría significativamente la capacidad sinérgica de la organización para enfrentar las adversidades que en la actualidad dominan el proscenio social.

Considero que, desde la perspectiva de la funcionalidad de la cultura organizacional, arribamos a una estructura que es, a la vez, funcional y disfuncional. Me refiero a su enfoque funcional porque se evidencia que las significaciones culturales son compartidas con ímpetu, ello ha ocasionado una eidésis uniforme basada en la integración y cohesión de los miembros; empero, posee un matiz disfuncional marcado por la desarticulación entre la gerencia universitaria y sus miembros, lo cual

tiende a minimizar la capacidad unificadora de cara a los propósitos de la organización.

El atributo disfuncional abre paso a ciertas debilidades que podrían cobrar vigor para introducirse como un flagelo de fragmentación que desvirtúa la capacidad dominante y funcional de la cultura, lo que retrotrae el concepto de subcultura acuñado por Robbins y Judge (ob. cit.), quienes afirman que las mini sociedades culturales nacen como formaciones que congregan situaciones comunes entre individuos o bien para fraternizarse a propósito de experiencias e ideologías compartidas. Ante ello, es pertinente fortalecer la satisfacción interna mediante la integración colectiva y la apertura de la gerencia universitaria a todas las corrientes doctrinarias, político-ideológicas, enfrentando su aversión al riesgo tomando las oportunidades de mejora como estrategia de integración.

Por otra parte, la inspiración eidética de la cultura organizacional de la FACES-CM está revestida de un alto contenido social atribuido por sus miembros; la personalidad de la organización y la personalidad de sus miembros, se confabulan para generar una simbiosis interactiva que marca la orientación de la dinámica organizacional, dando especial preponderancia a los valores como fuente de inspiración cultural.

Como expresó el Gerente Universitario 1 “nuestras actuaciones tienen que ir orientada al fortalecimiento de esos valores... siempre pensando que estamos formando... ciudadanos y tenemos que tener valores fortalecidos como seres humanos” [GU1/EF-IE/L99-103] porque, de acuerdo con el Gerente Universitario 5, “te vislumbras como un actor principal en ese profesional que va a traspasar fronteras, a dirigir organizaciones...” [GU5/EF-IE/L17-21] Complementa la exposición del Gerente Universitario 2 quien indicó “Puedo decirte que reconozco tres pilares fundamentales la cultura de FACES: academia, compromiso y vocación de servicio” [GU2/EF-IE/L25-26] En la misma línea discursiva el Gerente Universitario 3 argumentó que “Nuestra cultura organizacional está definida... por principios... código de ética para toda la comunidad, me refiero a los valores institucionales...” [GU3/EF-IE/L30-35] Sigue el

Gerente Universitario 4 quien sostuvo que “la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos conceptuales en los que nosotros nos movemos” [GU4/EF-IE/L35-38]

De esta forma, hemos dado un recorrido por los fundamentos del ethos filosófico imperante en la cultura organizacional de la FACES-CM; el asunto de la identidad y la idiosincrasia ha sido un fenómeno de construcción social anclado a los valores declarados por la organización, desprendiéndose los patrones que se han adoptado como modos de vida dentro y fuera del grupo social; en tanto que la inspiración eidética, conceptualmente obedece a la filosofía de la doctrina organizacional que en sí misma se erige como la personalidad de la organización. Sin embargo, el pragmatismo de la gestión universitaria ha puesto de manifiesto políticas que atentan contra los valores intrínsecos a la identidad organizacional

De allí que, dentro de los atributos de la cultura develados, notamos algunas distorsiones que, esencialmente, pivotan sobre las acciones del poder jerárquico. Se ilustra una gestión universitaria que, desde la hermenéusis cultural, luce como un modelo rígido y burocrático capaz de empañar la virtuosidad del acervo sociohistórico, pero también se aprecia un grupo social con un sentido identitario irreductible que actúa de acuerdo a sus convicciones ideacionales a pesar de que el liderazgo no desempeña acciones de integración colectiva; en cuyo caso, los miembros han resuelto de forma autónoma, seguir las directrices filosóficas de la institución para guiar el curso de acciones a seguir.

Categoría Ontología Cultural

La categoría ontología cultural alude la aprehensión de la cultura organizacional de la FACES-CM como una fuente impronta que se incrusta en la consciencia de sus miembros, convirtiéndose en la naturaleza innata, genuina y espontánea de su personalidad. Esta aproximación al yo interior de los actores sociales requiere una sensible

invasión introspectiva para desentrañar significaciones que resultan invisibles, incluso imperceptibles porque subyacen de la génesis humana en forma de creencias.

Desde esta categoría, fue posible apreciar el sentido unipersonal de la culturalidad, la concepción sobre la culturalidad del prójimo y la naturaleza de las relaciones sociales tanto internas como externas. Para ello, establecí tres subcategorías: (a) génesis del yo cultural, (b) otredad cultural y (c) interaccionismo organizacional (Ver Figura 13)



Figura 13. Ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Diseñado por el investigador (2020).

La génesis del yo cultural se sustenta en la intensidad del proceso aprehensivo de la cultura organizacional, mismo que ha tenido lugar a lo largo de su estancia dentro de ella y que involucra las diversas facetas de actuación social. Así, tanto la apropiación del ethos filosófico, como la audacia con la que el líder fundador logró transmitirlo, han esculpido una fortificada estructura cultural que habita en el pensamiento y en la acción de los miembros, considerada un patrón ideal de vida que, habiéndose validado durante un espacio temporal, requiere ser transmitido a los nuevos miembros como una suerte de combinación entre el legado institucional y la garantía de preservación del acervo.

La individualidad está saturada de un alto contenido emocional y sentimental que dinamiza la transmisión del conspicuo cultural. En palabras del Gerente Universitario 1 “A FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad” [GU1/OC-GY/L85-86] De forma similar, expresó el Gerente Universitario 3 “Amor y sueños es lo que día a día nos motiva, junto a la esperanza de que toda esta tormenta pasará...” [GU3/OC-GY/L155-158] Complementa el Gerente Universitario 4 expresando “Nosotros nos identificamos como FACES, es nuestra marca, nuestra esencia más profunda.” [GU4/OC-GY/L46-47]

Desde luego, la actividad humana es naturalmente dinámica; sin embargo, cuando se introducen factores emocionales positivos, la intensidad exacerba la virtuosidad de lo que hacemos, damos pasos más firmes, reducimos la incertidumbre y desarticulamos los temores; la actividad de interacción y transmisión cultural se convierte en acciones preconscientes, de acuerdo con Schein (ob. cit.). En este sentido, merece especial atención el siguiente peregrinaje hacia el yo cultural profundo de los gerentes universitarios.

La génesis cultural del Gerente Universitario 2 se ha construido a partir de su aprehensión desde la primera época de su estadía institucional que “hoy por hoy lo practico como docente y... como Directora” [GU2/OC-GY/L22-24] “Los valores... y la firmeza con que han sido predicados y practicados... han moldeado buena parte de [mi] modo de ser y de hacer... amo a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión” [GU2/OC-GY/L30-39] Así, su pragmatismo subyace de las creencias que habitan en su consciencia, la epifanía de su culturalidad está mediada por la identidad; ésta última se encuentra anclada a su historiografía en el contexto organizacional; porque “el sentido de pertenencia es más profundo” [GU2/OC-GY/L98-100] pues “a los años de estudiante debemos sumarle los años de servicio como docentes, por eso la cultura organizacional se ha consolidado...” [GU2/OC-GY/L118-122]

Siguiendo la misma línea discursiva, el Gerente Universitario 4 expresó “la cultura ha ido moldeando mi conducta, mi actitud y mi aptitud... también soy egresada de la Universidad de Carabobo y el sentido de pertenencia es mucho mayor cuando hemos sido formados... y pasamos a ser formadores... existe un sentido de pertenencia [mayor]...” [GU4/OC-GY/L100-115]

Lo anterior ha configurado un arraigo institucional emotivo y sensible que contribuye a establecer propósitos individuales que buscan capitalizar seguidores para forjar una causa común; por caso “el egresado que se queda opta por amar el hogar... lo defiende...” [GU2/OC-GY/L94-96] De allí el anhelo de “recuperar lo que éramos es... mi propósito como gerente, como docente y como egresada de esta facultad...” [GU2/OC-GY/L51-53]

Por su parte, el Gerente Universitario 3 valora sus acciones invocando el marco de referencia cultural heredado de sus ancestros y tiene propósitos cónsonos con los anhelos de sus homólogos. Nótese que expresa lo siguiente: “mi gestión se basó en principios que heredé de mis antecesores” [GU3/OC-GY/L72-73] “Cada vez que acometo mis procesos sueño con recuperar la Universidad que tuve hace quince años atrás” [GU3/OC-GY/L155-158] Mientras que el Gerente Universitario 5 expresó “cuando uno es docente dar el ejemplo es la única forma, entonces es necesario adoptar un esquema de coherencia entre lo que dices, piensas y haces” [GU5/OC-GY/L46-55] “mis creencias... son más sólidas... atadas a mis valores... en concordancia con los valores de FACES... Eso... me exige cuestionarme cuánto estoy contribuyendo pero también... cuáles son esos elementos que yo tengo que descartar de mi estructura de pensamiento...” [GU5/OC-GY/L58-71]

Rescatando la proposición del tercer nivel del análisis cultural de Schein (ob. cit.), las presunciones subyacentes que se exhiben a partir del *verbatim* anterior, incluyen creencias, percepciones y sentimientos que dan cuenta de la naturaleza de la realidad durante un tiempo y espacio determinado. Cuando las presunciones se afirman de la estructura

cultural, sus miembros consideran inadmisibles conductas basadas en otras filosofías, debido a que las premisas compartidas constituyen el único esquema de orientación conductual que enseña a percibir, sentir y pensar.

Las perspectivas, desde una interpretación integral, ofrecen una referencia cualitativa de la identidad de los miembros de la FACES-CM, que trasciende lo aparente y exhuma la introspección que da significancia al yo cultural, estableciendo una interrelación que, desde mi posición, se conecta con el ethos filosófico de la institución y la condición social de los miembros de la institución, para generar una abstracción inacabada del dogma que representa ser parte de una organización con fines académicos en la que confluye un extenso bagaje de ideologías.

No obstante, es importante destacar que en la actualidad el quebranto de la idiosincrasia ha propinado el debilitamiento cultural por cuanto, en palabras del Gerente Universitario 5, “la situación nacional ha afectado porque... hay un factor emocional que incide en la motivación de quienes formamos parte del recurso humano, tiene un gran peso porque indistintamente de que exista una conexión con la cultura organizacional, si la cobertura de tus necesidades básicas no es satisfactoria... independientemente de que tú tengas [identidad] te alejas, abre una brecha.” [GU5/OC-GY/L178-187]

Sorteando las turbaciones que se entretajan en la escena nacional, al interior de la FACES-CM se continúa enaltecendo la inspiración eidética de la cultura organizacional. Veamos las apreciaciones que los gerentes universitarios concedieron a la cultura de la otredad; es decir, cómo cualifican la estructura cultural del resto de los miembros de la institución, basados en el experiencialismo acumulado de la dinámica de interacción social.

Al respecto, el Gerente Universitario 1 enfatizó que “a pesar de las... carencias... en términos financieros y presupuestarios... se busca la mejor manera de llevar a cabo los procesos, de innovar y de... dar respuesta a los objetivos que se tienen planteados...” [GU1/OC-OC/L26-

35] Gracias a la fortaleza cultural y la intensidad de adhesión a los valores organizacionales “hay personas en todos los niveles comprometidas con la institución y con el país, fieles a los principios... que representamos... esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra de que ese compromiso es parte de esa identidad que aun muchos mantienen.” [GU1/OC-OC/L111-119]

Sin embargo, apuntó el Gerente Universitario 2 “no siempre responderemos igual ante la cultura, porque cada quien admite en su... consciencia lo que quiera aceptar.” [GU2/OC-OC/L131-134], lo cual se relaciona con la exposición de Robbins y Jugde (ob. cit.) quienes afirman que las subculturas son una reacción a la aversión cultural o una afiliación basada en intereses compartidos. Complementando, el gerente enfatizó “para cualquier grupo ideológico la Universidad es el centro de su interés profesional” [GU2/OC-OC/L163-165] “Cuando se califica negativamente la gestión gerencial... las subculturas comienzan a cobrar fuerza... a darse sus propias formas de convivencia” [GU2/OC-OC/L183-188]

Desde el punto de vista de la cultura catedrática, el Gerente Universitario 3 sostuvo que el “profesorado tiene matices... influenciados por su preferencia política del contexto universitario... eso se debe a que los grupos que abrigan sus propias ideas luchan por sus propios ideales que trata cuestiones de poder y gobernanza” [GU3/OC-OC/L20-26] “la cultura de la docencia es muy disímil porque cada docente es una fuente de rasgos personales, pero debemos reconocer es que es una docencia apegada a la libertad de cátedra” [GU3/OC-OC/L61-64] Continúa el Gerente Universitario 4 sosteniendo “la cultura del docente es simplemente docencia... dar y dar y dar al estudiante, sin buscar un análisis crítico... el docente no se centra en formar un ciudadano integral, sino cumplir un contenido programático...” [GU4/OC-OC/L231-245]

Mientras que el Gerente Universitario 5 señaló lo siguiente:

la cultura de la docencia es particular por dos razones: muchos de los docentes se han incorporado al ejercicio sin ser docentes de carrera y lo que han hecho es complementar con cursos de formación docente... La otra cosa es que hay presencia de traspasos de padres a hijos en el ejercicio de la docencia... eso

[hace] que su práctica esté mediada por cómo ellos aprendieron [GU5/OC-OC/L134-144]

Las ideas expuestas me seducen a introducir dos perspectivas que emergen de mi propio experiencialismo en el contexto organizacional de la FACES-CM. La primera relacionada con la connotación metafórica de la cultura de la docencia, basada en la reproducción social de imágenes que se advienen del imaginario organizacional; en el ejercicio de la docencia, predomina un credo mediado por la primacía de la antigüedad como atributo auto adjudicado de conocimientos que deben ser modelados como la única forma correcta de conducir el desempeño de la función formativa.

En desmedro de las capacidades de innovación, la sucesión de patrones, el predominio de las jergas contables y administrativas ortodoxas que fueron exitosas en épocas de antaño, los clanes catedráticos han transferido un legado ideacional que se ocupa, casi exclusivamente, de enaltecer la docencia, descuidando el resto de los componentes del quehacer propio del profesor universitario, rescatando la investigación como elemento accesorio para escalar peldaños en la carrera funcional. Como señala el Gerente Universitario 4 “la cultura de la investigación tiene mucho camino por recorrer porque está en pañales, tenemos uno que otro investigador, pero son contados, no se manifiesta la cultura investigativa de una manera profunda” [GU4/OC-OC/L231-245]

Por su parte, el Gerente Universitario 5 refiere que la cultura de la investigación es “débil porque... no hay un acompañamiento sostenido... de la Universidad, cada quien está por su lado transcurre más como un requisito particular... ante sus procesos de carrera y no lo veo ligado a... lineamientos establecidos por FACES” [GU5/OC-IO/L88-94]

La segunda perspectiva, guarda relación con los factores motivacionales que, en la actualidad, dominan la acción de los miembros de la FACES-CM. En sincronía con lo antes expuesto por los gerentes universitarios sobre la incidencia de la crisis nacional, considero que la cultura atraviesa su peor momento; ha menguado significativamente el

sentido identitario y con ello, tanto docentes como estudiantes auspiciados por la inexistencia del liderazgo efectivo de la gerencia universitaria, han maltrecho las cualidades excelsas del proceso de enseñanza y aprendizaje, reduciendo a mínima expresión el valor agregado de la formación profesional.

No obstante, continuamos rescatando aquellos espacios revestidos de academicidad para redecorar la fachada institucional y seguir exhibiendo una organización, a lo interno, en franco deterioro estructural. La identidad, como atributo fenotípico, sigue siendo el talante que conduce el derrotero de los miembros, especialmente de aquellos cuya trayectoria sociohistórica nos ha permitido apreciar la institucionalidad desde diversos roles; con ello, en medio de la adversidad, invocamos la filosofía doctrinaria como motor propulsor de nuestra culturalidad.

Ahora bien, para contextualizar la naturaleza de las relaciones sociales internas y externas, de acuerdo con la exposición teórica de Schein (ob. cit.), la subcategoría interaccionismo organizacional ha compilado fragmentos testimoniales que dilucidan aspectos sustanciales sobre el particular. Al respecto, el Gerente Universitario 1 acuñó que:

actualmente se está trabajando en el tema de la creación de correos institucionales a nivel de cada dependencia, direcciones, cátedras y departamentos; de manera de ir generando la cultura a nivel de manejo de comunicaciones internas y externas... a través de... e-mail institucional... vinculado con Gmail... para luego enfocarnos en ir trabajando en cómo generar la cultura a lo interno para que se empiece a dar ese proceso... y con ello ir fortaleciendo el manejo de las redes [GU1/OC-IO/L62-75]

Esta estrategia de gestión bien responde a la nueva realidad que imponen las tecnologías de la información y comunicación; considero que es un necesario emprendimiento que beneficiará al colectivo, venciendo los acontecimientos que escapan del control organizacional, como las medidas de confinamiento por COVID-19. Así, aunque luce como una actividad tardía en comparación con otras universidades del país que adoptaron plataformas de comunicación asincrónica hace algunos años atrás, pareciera que se introduce en la dinámica institucional para derribar

las restricciones comunicacionales y dar continuidad a procesos administrativos en aras de garantizar la operatividad.

Para confirmar lo anterior, el Gerente Universitario 2 señaló que “A través de estas redes la institución ha podido canalizar la información de procesos... para la prosecución de procedimientos administrativos en distintas instancias” [GU2/OC-IO/L269-273] Empero, insisto en denominarlo actividad porque no sería pertinente conceptualizarla como una política de gestión universitaria; siendo exhaustivos en el análisis semántico, ha quedado en evidencia que esta acción fue emprendida sin previa planificación, se trata de una improvisación en medio de la contingencia global que no ha sido objeto de la planeación estratégica de la FACES-CM; es decir, no se ha concebido el para qué, cómo, cuándo, quiénes, de qué forma y para cuáles fines.

Rescataré a continuación un extracto del discurso del Gerente Universitario 1 para corroborar esta aseveración “para luego enfocarnos en ir trabajando en cómo generar la cultura a lo interno para que se empiece a dar ese proceso... y con ello ir fortaleciendo el manejo de las redes” [GU1/OC-IO/L62-75] lo cual deja entrever que, en una organización con tradiciones culturales multiclase que incluye cualidades dominantes-adaptables, burocráticas-de clan y funcional-disfuncional, incursionar en políticas de gestión en línea, podría resultar un proceso embarazoso debido a que sus miembros no han sido preparados para dar el salto que supone este emprendimiento.

Por otra parte, continuando con el análisis en torno a la naturaleza de las relaciones sociales, el Gerente Universitario 2 expresó que “la cultura de FACES no existe al margen de la cultura externa; de hecho, existimos porque somos parte del sistema social y en este gran sistema cohabitan muchas culturas” [GU2/OC-IO/L100-103] La FACES-CM es un organismo social que incide y es incidido por la dinámica geopolítica, ello deja por sentado que la organización no puede mantenerse absorta a los cambios que se hilvanan en la realidad; al contrario, en sí misma debe ser un agente de cambio. En este sentido, es propicio que el buró gerencial y los

miembros, convengan las transformaciones que urgen como desafíos atados a la génesis fundacional de la universidad, porque “la cultura... se construye constantemente a medida en que los eventos internos y externos ocurren” [GU2/OC-IO/L187-188] pero en la actualidad “no estamos en sincronía con todo lo que ha representado el siglo XXI para la humanidad” [GU2/OC-IO/L230-231]

La cultura de la FACES-CM luce como una estructura de cohesión de todos los sectores que hacen vida en ella, pero en palabras del Gerente Universitario 3 “Somos más alineados ¿Pero alineados a qué? ¿Alineados al poder? ¿Seguimos alguna línea específica?” [GU4/OC-IO/L57-58] “los elementos políticos, sociales, han hecho que dejemos de lado el amor por nuestra Facultad” [GU4/OC-IO/L154-155]

Los desencuentros a escala nacional se imponen como un proscenio en el que se debaten controversias irreconciliables en un plazo mediato, pero la identidad, como he dicho antes, es el cimiento en el que descansan las prácticas que dan cuenta del tradicionalismo de una institución de profundo arraigo eidético, que requiere intervenir su presente para repensar el futuro. El Gerente Universitario 3 apuntó que “tenemos muchos significados en los que nos encontramos todos y reafirmamos el compromiso con la universidad y el país” [GU3/OC-IO/L48-50], luego refirió:

que antes y ahora... hemos estado relacionados con los grupos de interés, pero en lo atinente a la extensión universitaria... se ha orientado a buscar soluciones [a] problemas [de] alumbrado de oficinas, aulas y pasillos, los repuestos de la ruta universitaria... Los estudiantes han construido mecanismos de autogestión... la emergencia nacional comienza para autogestionar las necesidades [GU3/OC-IO/L183-204]

Entendiendo que la crisis ha distorsionado las dimensiones de la vida nacional, la función social de la universidad no ha escapado de ello; sin embargo, la puesta en intermitencia de los fines de la extensión universitaria ha de ser por un tiempo perentorio. Por una parte, desvirtuar la esencia de las actividades de extensión constituye una violación flagrante de la Ley de Universidades y los reglamentos internos de la

Universidad de Carabobo; por otra, como institución, atentamos contra la eticidad y la responsabilidad social, ambas también heredadas del ancestro cultural que en la actualidad ensalzamos. Siendo conscientes, inconscientes o, peor aún, cómplices, estamos endilgando a la comunidad estudiantil las funciones que son competencia de la gerencia universitaria.

En otro orden de ideas, el Gerente Universitario 5 enfatizó que “los facilitadores fungen como modelo social que son emulados por los participantes, entonces son por excelencia, quienes son capaces de transversalizar todos aquellos aspectos que se van a quedar fijados en el inconsciente de quienes formemos en nuestras aulas” [GU5/OC-IO/L71-77] Este planteo considera que la figura del docente representa un dispositivo capaz de contribuir, en importante cuantía, con la transmisión cultural; empero, desde mi perspectiva, considero que más allá de fungir como agente transmisor, el docente se posiciona como un actor protagónico en el proscenio institucional.

Su praxis debe estar mediada por un esquema valorativo coherente y sensible a los embates imprevisibles de la realidad, incitando el concurso colectivo de la comunidad estudiantil para emprender la metamorfosis cultural; esto es, centrar la atención en la dimensión metafórica de la cultura organizacional que, como se ha evidenciado, ha instituido un esquema organizativo inflexible mediado por la desarticulación social.

Categoría Gerencia Universitaria

Con fundamento en las significaciones develadas y en la propuesta teórica de Schein (ob. cit.) quien siguiere que el liderazgo, el tipo de administración y el enfoque de las políticas de gestión, ejercen una incidencia crucial en la cultura organizacional, en términos de su robustez, maduración y perdurabilidad.

En este sentido, la categoría gerencia universitaria emerge dando una mirada a tres dimensiones que, a mi juicio, se interrelacionan con el andamiaje cultural. Se posa como la pieza del rompecabezas que da

sentido a la ilustración de la culturalidad de la FACES-CM permitiendo ampliar las perspectivas del análisis cultural en un contexto social, influenciado por el desempeño de las autoridades universitarias, la orientación de sus políticas gerenciales y, en buena medida, conocer la capacidad de preservar un clima saludable en el que la gobernabilidad contribuya a resguardar el acervo cultural.

Así, en el marco de la categoría gerencia universitaria se inscriben tres unidades subcategoriales: (a) autonomía y poder, (b) gestión cultural y (c) desafíos gerenciales (Ver Figura 14).

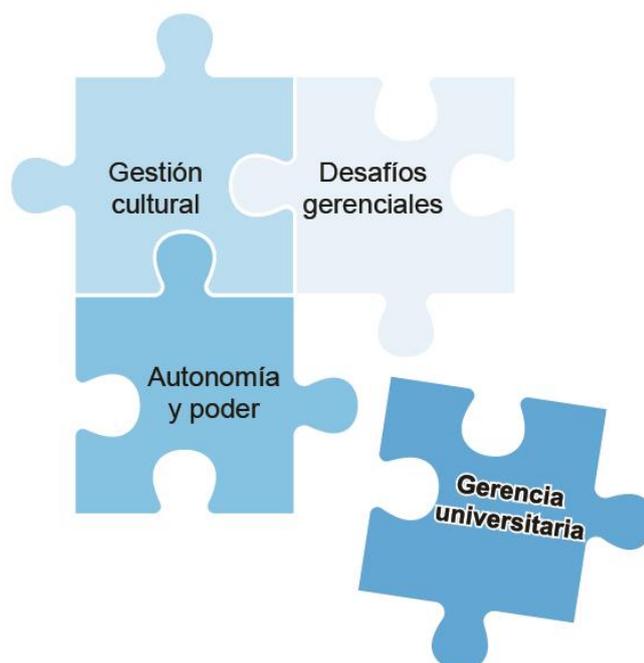


Figura 14. Gerencia universitaria desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Diseñado por el investigador (2020).

La autonomía y el poder dan cuenta de diversas aristas del escenario democrático imperante en la FACES-CM, incluye perspectivas que avizoran, por una parte, la cultura organizacional desde la visión política y, por otra, la cultura organizacional desde las prácticas de gobernabilidad de se adelantan desde la estructura gerencial. Veamos cómo es la dinámica de participación política y centremos la atención en los atributos culturales que se destacan espontáneamente:

El Gerente Universitario 2 apuntó que “la partidización universitaria representa un punto de desencuentro en cuestiones de convivencia... eso

es normal en una institución democrática” [GU2/GU-AP/L166-168]
Continuó aseverando que “nosotros decidimos a quien seguir porque lo escogemos...” [GU2/GU-AP/L176-181] Sin embargo, la realidad actual está alejada de los preceptos autonómicos debido a que, según el Gerente Universitario 3 “la expresión popular y la partidización ideológica han quedado en vilo desde el dos mil doce, dos mil trece” [GU3/GU-DG/L120-124]

Más adelante acuñó:

tenemos autoridades con casi diez años de permanencia en el poder... y ha generado malestares y los vicios que se han institucionalizado reducen las oportunidades de control social, la legitimidad y legalidad de la gestión universitaria no goza de buen prestigio ni aceptación porque no ven al gobierno nacional como responsable, sino que culpan a la gestión rectoral y hasta cierto punto es natural porque el electorado deposita el poder en sus gobernantes y para nosotros los gobernantes son las autoridades universitarias [GU3/GU-AP/L130-149]

Esta situación ya había sido expuesta en la primera sección de esta investigación, en la que expresé que, como organización, cohabitamos con una gestión universitaria que en los últimos años ha tenido que gobernar sorteando el descontento y la reprobación de una porción importante de su comunidad. Al respecto, Ugalde (ob. cit.) indica que “sin cierta autonomía presupuestaria, sin autonomía para la elección de las autoridades y con la clara determinación del gobierno-partido de apoderarse de la universidad [parece] la muerte de la universidad autónoma” (p. 143)

En una institución cuya culturalidad se inspira en su capacidad deliberante concedida por la autonomía que le es propia constitucionalmente, el mancillamiento de su prácticas democráticas evidentemente deben repercutir tanto en la ontología cultural como en las escalas valorativas del ethos filosófico; en tanto que los nuevos miembros se han incorporado a una institución que les ha enseñado la doctrina libertaria como precepto ideacional de vida, pero que en la praxis ha suspendido los mecanismos de participación popular.

Ahora bien, ante una gestión que ha permanecido en el poder por más tiempo del que legalmente corresponde a las estructuras de gobierno universitario, veamos cuáles son los atributos de la gestión de la FACES-CM:

El Gerente Universitario 1 señaló “si bien hay una estructura organizativa vertical en donde hay una autoridad principal, cada dirección es autónoma en la manera en que lleva a cabo un proceso en busca de un resultado común para la Facultad” [GU1/GU-AP/L15-18] Mientras que el Gerente Universitario 2 apuntó “es paradójico que seamos una comunidad que opera con esquemas gerenciales funcionalistas, nuestro andamiaje gerencial sigue apegado a estrictos protocolos que difieren de lo que decimos en las aulas de clases.” [GU2/GU-AP/L236-239]

Por su parte, el Gerente Universitario 4 expresó “creo en el equipo de gestión cohesionado; sin embargo, hay muchos matices que... desvían el estilo de pensamiento y de conducta de muchos de nosotros” [GU4/GU-AP/L117-119] porque “creo que tenemos un liderazgo muy autoritario que se ha abocado más a las vías de poder” [GU4/GU-AP/L164-175] “en todas las publicaciones oficiales sale la foto de autoridad y parece la época de Hitler o de Mussolini cuando querían fijar el poder en la mente del pueblo, y allí vemos entonces, como tratar de apropiarse de ese poder y mantenerlo...” [GU4/GU-AP/L214-227]

En tanto que el Gerente Universitario 5 señaló que “veo contradicciones y veo la práctica discrecional en el manejo de las direcciones, en la toma de decisiones, hay un componente muy personalísimo, muy político y muy acomodaticio, que no se... corresponde con una cultura organizacional madura” [GU5/GU-AP/L210-214] Más adelante continúa sosteniendo que “hay una presión porque los mensajes se divulguen en los espacios personales de cada uno... esto se traduce en inconsistencia [porque] debería ser un compromiso voluntario” [GU5/GU-AP/L265-270]

Para arribar a una contrastación teórica de la exposición anterior, conviene retrotraer la exposición de Parra (ob. cit.) quien señala que el

esquema de gobierno universitario predominante en la actualidad, ha emulado el modelo de gobernanza de la sociedad venezolana; subyaciendo las disfuncionalidades organizativas que imperan, entrelazadas con intereses que se superponen a la institucionalidad para erigir estructuras de poder y estados de confort gerencial de espalda a la comunidad universitaria.

Desde mi perspectiva, la gestión universitaria se ha procurado sus propias condiciones favorables para salvaguardar su estancia en el poder, habidas cuentas del retraso electoral que pareciera prolongarse por largo tiempo. En el cometido de hacerse del poder como estrategia de dominación, ha instaurado un esquema de gestión autoritario en el que encuentran asideros aquellos actores sociales que comulgan con la visión hegemónica del poder universitario, el cual, en ningún caso, representa las tradiciones culturales que prevalecen en la génesis ideacional y conductual de los miembros de la comunidad.

En detrimento de la magnificencia de la autonomía universitaria, más allá de la deuda electoral, el bastión fundamental de la cultura organizacional atraviesa una época turbulenta signada por el ejercicio del poder de espalda a las demandas populares, orientada a la exaltación de la figura de autoridad en un intento que se propugna introducirla como dispositivo cultural. Tomando en consideración las posiciones de los gerentes universitarios, es notorio que este propósito, lejos de haberse conquistado, ha ocasionado consecuencias fatales; pareciera que la transformación institucional de cara a la realidad actual estuviese urdida con ánimos de fraguar una afiliación de camaradería que no se ha logrado por las vías genuinas del liderazgo carismático.

Empero, en los gerentes de primera línea persiste la eidésis identitaria que ha sido aprehendida a lo largo del derrotero institucional. El Gerente Universitario 1 plantea un corpus de ideas que, considero, constituyen es esquema ideal y que bien podrían ser parte de las estrategias de gestión proclives a reconciliar las diferencias que se han entretejido; al respecto expresó “[estamos allí para prestar un servicio... a través de la](#)

formación... con la esperanza de que [contribuyan] a construir un futuro mejor para el país... en eso basamos... las acciones que realizamos” [GU1/GU-AP/L38-44]

Más adelante agregó “el ejercicio de la política y el poder tienen una alta vinculación con la cultura...” [GU1/GU-AP/L138-146] por cuanto “el poder... es tomar decisiones manteniendo presente la identidad y la idiosincrasia que representamos como institución” [GU1/GU-AP/L179-181] Por ello “El gerente universitario debe ser defensor de la autonomía, debe actuar con libertad pero con responsabilidad... debe ser socialmente responsable, debe actuar con solidaridad” [GU1/GU-AP/L152-155]

Con ello, estimo que es posible vencer los flagelos incrustados en la gestión universitaria, abriendo paso a la generación de aportes creativos que patrocinen la innovación para secretar ventajas competitivas, incentivar la motivación y fortalecer el compromiso colectivo. Como sugieren Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos (ob. cit.), los gerentes de primera línea podrían ser agentes transformacionales que promuevan el desempeño de equipos conscientes de la realidad y empoderados culturalmente para enfrentar los avatares que atentan contra la estabilidad y perdurabilidad organizacional.

Por otra parte, para dimensionar los alcances de la gestión cultural, procedo a enunciar las políticas que la gerencia universitaria ha emprendido en favor de la preservación de su ethos filosófico y sentido identitario:

El Gerente Universitario 1 expresó que “actualmente nos estamos enfocando mucho más mejorar esa imagen corporativa... basada en las redes... para que se pueda canalizar de mejor manera la información... e ir buscando generar esa cultura en la población estudiantil, profesoral...” [GU1/GU-GC/L47-62] Luego acuñó que “La única manera de que los miembros de la comunidad universitaria internalicen y se hagan parte de la cultura organizacional... sus líderes deben ser reflejo de ella, de otra manera sería imposible instaurar y fortalecer una cultura saludable” [GU1/GU-GC/L149-152]

Por su parte, el Gerente Universitario 2 expresó que “la cultura organizacional [GU2/GU-GC/L85-86] depende muchísimo del rol que el líder desempeñe... su actuación va a repercutir en el resto de la cadena de mando y esa es la medición que se hará de la cultura. Por eso considero improbable que exista cultura sin liderazgo.” [GU2/GU-GC/L134-139] Más adelante declaró que “la cultura está influenciada por el poder y la política... [GU2/GU-GC/L173-176] En la medida que el líder desarrolla políticas que satisfacen las demandas de los miembros de FACES, se consolida su proyecto de gestión...” [GU2/GU-GC/L181-183] Complementa el Gerente Universitario 3 quien sostuvo que “la influencia política, los líderes que han permeado la estructura cultural con sus ideas, con sus proyectos, con su visión, con su audacia” [GU3/GU-GC/L18-19]

Como referí anteriormente, la gestión cultural es incidida por el poder y la política universitaria. Nótese que el Gerente Universitario 1 abordó el refrescamiento de la imagen oficial para interactuar en las redes sociales con la intención de crear herramientas de comunicación alternativas; sin embargo, en el análisis de la subcategoría autonomía y poder, quedó expreso que esta política se ha enfocado en introducir la figura de autoridad como un símbolo cultural. Desde esta perspectiva, considero que es plausible el esfuerzo por consolidar la presencia institucional en las plataformas de interacción social asincrónicas, pero el rediseño de la imagen oficial no ha sido más que una tropelía simbólica, como señala Aktouf (ob. cit.).

Rescatando el testimonio del referido gerente, acuñó que una forma de generar identidad a través de la transmisión cultural es que la praxis de la gerencia universitaria sea reflejo del ethos institucional. Ahora bien, cavilando al respecto me cuestiono ¿exaltar la figura de autoridad por encima de las producciones culturales es reflejo de una cultura de tradición ancestral inspirada en la democracia?

Los argumentos de algunos gerentes universitarios me permitieron elucidar al respecto. El Gerente Universitario 5 expresó que en “Las comunicaciones oficiales... hay algunos elementos que son

contradictorios respecto a la filosofía y los valores... una visión personalísima, incluso un abuso de las figuras de autoridades para promocionar eventos o información que necesita ser directa...” [GU5/GU-GC/L240-265] Mientras que el Gerente universitario 2 apuntó que “la estandarización de los formatos que se utilizan para difundir la información institucional en las redes... evidencia la aplicación de la normativa del uso de símbolos...” [GU2/GU-GC/L284-287] Complementa agregando “pero como todo, necesita ser mejorado, las críticas también sirven para construir y mejorar la parte virtual.” [GU2/GU-GC/L298-300]

Sobre este aspecto, la Coalición de Cátedras y Centros Universitarios de Derechos Humanos (ob. cit.) señala que una de las consecuencias del deterioro de la autonomía universitaria es la emergencia de prácticas gerenciales autoritarias que gobiernan sin respaldo popular, interesadas en satisfacer sus propios intereses, garantizar su permanencia en los cargos e instaurar enfoques unidireccionales basados en la jerarquía, la supervivencia política y la afiliación reducida de actores adeptos a la línea ideológica.

No obstante, como actor social de la FACES-CM y en sintonía con los anhelos compartidos, coincido con el planteo del Gerente Universitario 4 al enfatizar “sigo creyendo... que podemos hacer muchos cambios, porque somos agentes de cambio...” [GU4/GU-GC/L124-134] Adicionalmente, estamos dotados de una excelsa identidad que nos ha permitido construir una institucionalidad basada en su gente. Por ello, férreos al sentido idiosincrático que nos caracteriza, vemos que las prácticas de gestión gerencial no responden a nuestra génesis fundacional, no estamos siendo representados por un liderazgo sensible a la pluralidad, la participación y la mancomunidad de esfuerzos como estrategia de estabilidad en medio de un entorno trastornado por las circunstancias socioeconómicas del país y la imposibilidad de renovación de autoridades.

La gestión universitaria, en lugar de reconciliar las diferencias, ha optado por agudizar la crisis interna mediante prácticas individualistas que

favorecen los intereses de algunos pocos. Por caso, el Gerente Universitario 5 afirmó:

La gerencia... es un motor propulsor de cultura, que sea la cultura... adecuada no lo creo... el liderazgo en la actualidad está consolidado más hacia la supervivencia política, y se ha alejado de la visión del sentido de la Academia... hay una característica personalísima en la toma de decisiones y la valoración de las acciones deja de lado... el arraigo y el cumplimiento de actos, actividades, que se hacían con una visión [del] sentir universitario... se dejan de lado porque el objetivo persigue otra cosa y no necesariamente está relacionado con la cultura [GU5/GU-GC/L160-172]

A propósito de eventos que enaltecen el sentir universitario el Gerente Universitario 5 expresó que “la gerencia universitaria debería ser un motor propulsor de la cultura [en la FACES-CM] te puedo decir que a medias” [GU4/GU-GC/L124-134] “Lo único que se ha venido haciendo... son los congresos nacionales e internacionales de investigación e innovación de la Facultad y eso es lo que ha potenciado de alguna manera esa cultura investigativa...” [GU4/GU-GC/L245-249]

A la luz de todo lo anteriormente expuesto, emergen desafíos que la gerencia universitaria debe enfrentar con audacia invocando el concurso colectivo como única estrategia fáctica para el reencuentro de los miembros en un escenario de fraternidad y de academicidad.

En este sentido, haré la enunciación de las situaciones desafiantes incorporando las estrategias que considero pertinentes para acometer los retos, tomando como referencia el análisis de las categorías anteriores:

Cuadro 23
Desafíos gerenciales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM

Planteo de los gerentes universitarios	Desafío gerencial
“La situación económica del país, ha llevado a que la comunidad universitaria [hagan] cada vez menos vida universitaria porque deben dedicar tiempo a la búsqueda de otras opciones que le generen ingresos para poder satisfacer sus necesidades” [GU1/GU-DG/L106-110]	Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos (ob. cit.) señalan que en la universidad autónoma es necesario el ejercicio de un liderazgo transformacional, capaz de crear propósitos desafiantes que promuevan la integración de los miembros de cara a la visión institucional, a través del empoderamiento individual para gestar un clima moral armonioso en el que los valores y la importancia del sujeto sean

Cuadro 23 (Cont.)

“pese a la situación país, seguimos haciendo investigación, ya no con el mismo entusiasmo” [GU3/GU-DG/L98-99]

“nuestros intereses particulares nos han llevado a no creer, a desligarnos de nuestra Facultad...” [GU4/GU-DG/L159-162]

“Un gerente universitario debe ser... emprendedor, más en la situación actual cuando tenemos tantas carencias... la única opción es buscar soluciones que permitan dar respuesta a los problemas institucionales” [GU1/GU-DG/L158-162] “teniendo presente los valores... para poder mantener abierta la Universidad...” [GU1/GU-DG/L170-178]

“es necesario que se promuevan cambios profundos... eso pasa por desburocratizar ciertos procesos medulares del quehacer universitario que ameritan sean tratados con mayor celeridad...” [GU2/GU-DG/L189-193] “modificar los reglamentos para flexibilizar procesos rutinarios... como ascensos, planes de año sabático, cambios de dedicación, conformación de estructuras de investigación...” [GU2/GU-DG/L242-252] “los procesos... deben sujetarse a las transformaciones de los nuevos tiempos... los reglamentos requieren reestructuraciones que reduzcan la burocracia” [GU3/GU-DG/L160-167]

“tenemos muchísimo por hacer y por rescatar de nuestra cultura... cosas... que nos han quitado y otras que hemos entregado” [GU2/GU-DG/L204-206] “más nunca ha podido hacerse otro Talento Estudiantil... es un acto que... debe recuperarse porque es parte de nosotros y de la historia” [GU3/GU-DG/L52-54] “Talentos fue algo de nuestra cultura que... dejamos desaparecer por la situación... vale la pena rescatarlo” [GU4/GU-DG/L74-76]

elementos de interés en las políticas que se emprendan.

De acuerdo con lo anterior y en concordancia con el planteo de los gerentes universitarios, el desafío consiste en motivar a los miembros de la comunidad de la FACES-CM, generando políticas de incentivo salarial y auspiciando las actividades de la carrera funcionarial.

Como bien señala Drucker (ob. cit.), una vez que el gerente se convence de los cambios, es impostergable definir el curso de las acciones a seguir para enfrentar, de forma avasallante, las circunstancias que dominan a una sociedad que evoluciona incansablemente, reconociendo las condiciones inestables, fuertes, adversas y favorables de la universidad para generar oportunidades de mejora en el corto plazo.

Considerando las vicisitudes actuales, el desafío consiste en continuar gerenciando los recursos con criterios racionales, sin perder de vista el norte institucional, exaltando el ethos filosófico e invocando la colaboración colectiva para robustecer el alcance de las acciones gerenciales.

Niño y Piñero (ob. cit.) declaran que la gerencia universitaria implica el desarrollo de políticas y procesos atinentes a contribuir con el desarrollo favorable de la función social de la universidad, por lo que su capacidad de respuesta debe ser efectiva para garantizar la satisfacción de las expectativas tanto de sus miembros como de sus grupos de interés.

Así, el inminente desafío que se impone se orienta a desburocratizar el tipo de administración organizacional, adaptarlo con una orientación flexible susceptible a reacomodarse frente a las condiciones imperantes, con el propósito de brindar respuestas efectivas en circunstancias diversas.

Rodríguez y Zapata (ob. cit.) señalan que las producciones culturales simbólicas remiten a otras significaciones culturales, que son más que la motivación que subyace de los miembros de la organización cuya intensidad hace posible que las epifanías culturales fortalezcan la identidad colectiva.

De modo que el desafío que se presenta consiste en rescatar y reintroducir en la estructura cultural la epifanía conspicua de las producciones sociales que son parte del acervo.

Cuadro 23 (Cont.)

<p>“Se deben propiciar espacios... para poder conocer lo que estamos dispuesto a hacer... sumarlas al proyecto común, legitimar la democracia con procesos eleccionarios en las condiciones que la Ley nos provee... relegitimar todos los cargos de elección popular” [GU2/GU-DG/L210-219] “debimos celebrar elecciones... lo cual ha quedado impedido por las imprudencias del gobierno nacional” [GU3/GU-DG/L120-124]</p>	<p>De acuerdo con Drucker (ob. cit.), la gerencia universitaria del siglo XXI debe orientarse a su gente; ello significa que el gerente no sólo predica valores, sino que actúa apegado a ellos, acepta los desatinos sin increpaciones, es dialógico, fomenta la libertad de expresión y dinamiza los procesos de innovación mediante la cohesión del todo cultural y de sus miembros.</p> <p>En este caso, el desafío gerencial consiste en establecer comunicaciones dialécticas con representantes de la alta dirección de las instancias estatales competentes y de las restantes cuatro universidades autónomas nacionales para tratar la cuestión electoral, proponiendo atisbos apegados a la doctrina legal que permitan celebrar las contiendas electorales vencidas, con especial énfasis en la escogencia de las autoridades de gobierno universitario.</p>
<p>“me encantaría que la cultura organizacional de FACES fuese una cultura positiva orientada a las personas, que se interese por las personas” [GU4/GU-DG/L49-51] “no aislarlos que es lo que ha venido sucediendo, y es responsabilidad no solamente de todas las autoridades sino de todos los que conformamos la institución” [GU4/GU-DG/L84-92]</p>	<p>Drucker (ob. cit.) señala que la gerencia del siglo XXI debe prepararse para las imprevisiones, reduciendo la incertidumbre a través de estrategias colectivas de integración y cohesión construidas desde la inteligibilidad de los miembros de la organización. Con ello, también se reduce la disonancia entre lo que es y lo que parece ser la realidad.</p> <p>En este sentido, el desafío consiste en redimensionar las prácticas gerenciales, especialmente el enfoque del poder, dado que ha quedado evidenciado que la cultura de la FACES-CM se inspira en la democracia heredada de la historicidad republicana, por lo que su falta de orientación hacia los miembros y su poca cobertura inclusiva en los asuntos institucionales, han sido una debilidad de la gestión universitaria, no de la cultura organizacional.</p>
<p>“nosotros debemos fomentar nuestros elementos conceptuales y simbólicos en los empleados, en los estudiantes, es necesario hacerlo” [GU4/GU-DG/L60-62] “necesitamos un mayor sentido de pertenencia... de apropiación de nuestra realidad, sentir que nuestra Alma Mater es nuestra segunda casa...” [GU4/GU-DG/L84-92]</p>	<p>De acuerdo con Chiavenato (ob. cit.), la fortaleza de la cultura organizacional depende tanto del tipo como el enfoque del sistema de gestión gerencial; sin embargo, la intensidad de adhesión de los miembros se dinamiza en la medida en que las declaraciones de los valores nucleares permean la consciencia y sugieren patrones de conductas adecuados capaces de generar alineación, sinergia y fidelidad.</p> <p>En este sentido, los desafíos emergentes consisten en diseñar estrategias de branding institucional con cobertura de todos los canales de comunicaciones disponibles, para difundir las producciones culturales y el ethos filosófico.</p> <p>Incorporar la difusión de las significaciones de las producciones culturales en los espacios de formación profesional, bajo la dirección de los docentes</p> <p>Exaltar los alcances de las acciones</p>

Cuadro 23 (Cont.)

<p>“la investigación y la extensión... bien pudieran [ser] vitrina donde se muestre... a qué se dedica el personal docente y de investigación, por qué le interesan esas temáticas, cuáles son los mecanismos a través de los cuales la Universidad apoya estos procesos de investigación” [GU5/GU-DG/L80-85] “la extensión funge como una vitrina de proyectos de acompañamiento, de capacitaciones... hay que rescatar las connotaciones de ciencias sociales, desarrollar... proyectos sensibles a la transformación... de las comunidades... para que... valoren... y vean un corolario de lo que la Universidad representa” [GU5/GU-DG/L94-109] “en el momento en que haya una transformación de esa realidad, la universidad tiene que repensarse... [ser capaz] de materializar una respuesta con el momento histórico que ocurra, eso tiene que ser una invitación para el liderazgo de los nuevos tiempos... hemos seguido... un modelo de... reproducción estructurada, burocrática muy academicista... necesitamos tecnócratas y gente... capaz de conectarse y sensibilizarse... modernizarla, convertirla en una fuente... de pensamiento crítico, revisar todos los postulados que acompañan nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores...” [GU5/GU-DG/L183-209]</p>	<p>institucionales durante la trayectoria sociohistórica, para sensibilizar a la comunidad y cohesionarla para enfrentar las imprevisiones actuales.</p> <p>Siguiendo a Parra (ob. cit.), la universidad autónoma venezolana se resistió a asumir los cambios del nuevo siglo, en cambio, otras instituciones Latinoamericanas acogieron el ejercicio de la autonomía responsable con rendición de cuentas transparentes, la exigencia de la interdisciplinariedad en el cometido de las funciones sustanciales, la vinculación con el entorno y sus grupos de interés basados en la pertinencia social del conocimiento, la internacionalización institucional que incluye la acreditación, entre otros.</p> <p>En este sentido, el desafío emergente se articula con el planteamiento de Pérez y Moreno (2017), consiste en:</p> <p>Generar conocimientos científicos a través de un proceso de mejora continua, con calidad y pertinencia social, caracterizado por el cumplimiento de leyes y normas, accesibilidad a la investigación, adecuada comprensión de los fenómenos globales presentes y futuros, vigilancia tecnológica y el fortalecimiento de las relaciones inter y extra organizacional.</p> <p>Gerenciar la transmisión de conocimientos siguiendo las directrices de los programas de acreditación internacional, lo cual incluye el diagnóstico de necesidades y niveles de formación, diagnóstico de las capacidades de la universidad, generación de incentivos para la inclusión pluricultural y minorías con capacidades diversas, evaluación de la formación docente y evaluación curricular.</p> <p>Gerenciar la transferencia de conocimientos midiendo las dimensiones de su impacto en la medida en que contribuya a resolver los problemas sociales; esto requiere la evaluación de servicios y productos, la evaluación de capacidades del talento humano y la consolidación de las relaciones de cooperación extra organizacional, diversificación de la oferta de servicios y productos y la adopción de un sistema de gestión social.</p> <p>Generar y adoptar un esquema de gestión gerencial que promueva la mejora continua de los procedimientos administrativos, comprometido con la rendición de cuentas, abocado al diálogo permanente con sus grupos de interés y que permita a su comunidad evaluar el desempeño de la gestión.</p>
--	--

Diseñado por el investigador (2020)

En palabras de Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos (ob. cit.), es perentorio priorizar la innovación por encima de la excelencia; con el propósito de fomentar y preservar el aprendizaje colectivo a partir del reconocimiento de las condiciones que sugieran oportunidades de mejora continua. El aprendizaje augura la perdurabilidad organizacional; por ello es vital, según los autores, aprovechar al máximo el conocimiento y el experiencialismo individual del que puedan generarse estrategias compartidas y sostenibles que se articulen con los grupos de interés.

CULTURIZANDO V

ESCULPIENDO LA APROXIMACIÓN TEÓRICA



Puedes Llegar

“Soñar con lo que más queremos

Aquello difícil de lograr

Es ofrecer llevar la meta a su fin y creer que la veremos cumplir

Arriesgar de una vez lo que soy por lo que puedo ser”

Autor: Gloria Estefan

Presentación

Considerando las intencionalidades de la presente investigación, con énfasis en la finalidad teleológica orientada a generar una aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, como resultado del pragmatismo ontológico, epistémico y metodológico sobre el que se configuró el itinerario fenomenológico, pude surcar las profundidades de los sentimientos, creencias, percepciones y expectativas para arribar a una construcción atada al vivencialismo experiencial que da cuenta de las significaciones aprehendidas a lo largo de su trayectoria institucional.

Seguidamente, recurrí a la hermenéusis para realizar una interpretación de las significaciones emergidas, apoyado en la triangulación y contrastación de la información con el referencial teórico declarado en la segunda sección de este estudio y mis juicios experienciales como sujeto inmerso en la realidad objeto de estudio, en

concordancia con la propuesta metateórica del referido autor.

Es importante destacar que las enunciaciones de la aproximación teórica no podrían considerarse transpolable a otras realidades aun y cuando se detecten similitudes situacionales. No obstante, quedan a salvo los criterios de legitimidad y validez de hallazgos expuestos por Martínez (ob. cit.) relativos a la coherencia interna, consistencia externa, comprensión, potencia heurística y criticidad.

Por otra parte, debo enfatizar que la cuestión de la cultura organizacional se ha convertido en una acepción polisémica de acuerdo con el paradigma y perspectivas que orientan su estudio; no obstante, su inclusión como una variable de dirección organizacional, ha ocasionado un giro al tradicionalismo científico a partir de la irrupción del amplio bagaje de aportaciones teóricas postmodernas que se reencuentran con el ser humano.

Desde esta perspectiva, la presente aproximación teórica se deriva de intercambios dialécticos impregnados de profunda reflexión intersubjetiva que logró auscultar el fenómeno de la cultura organizacional, en el marco de la realidad que actualmente habita en la universidad autónoma venezolana, misma que luce atribulada dadas las condiciones adversas que se entretajan en el proscenio nacional.

Empero, gracias a la naturaleza identitaria de sus miembros y el concurso de los gerentes universitarios que participaron de esta investigación, logramos el cometido haciendo audibles sus voces y la mía, deseando intensamente que las argumentaciones que se exponen constituyan un influjo para que los actores sociales y la gerencia universitaria de la Universidad de Carabobo, demos inicio a la urgente introspección y reconciliación colectiva de cara a los desafíos impostergables que debemos afrontar con audacia, fieles a la idiosincrasia y férreos defensores de la autonomía.

Propósitos

El propósito de la presente aproximación teórica es brindar un marco conceptual referencial de la cultura organizacional, generado a partir de la semántica intersubjetiva de los gerentes universitarios de la FACES-CM integrada en un corpus coherente y lógico apoyado en las aportaciones teóricas contemporáneas, para develar un entramado epistémico que ilustra la fisonomía cognitiva del sentir, del pensar y del hacer universitario.

De allí que la aproximación teórica sea una estructura inacabada que integra significaciones culturales, situaciones peculiares y desafíos emergentes en medio de una realidad que refleja el franco deterioro institucional; por lo que considero que el corpus proposicional podría reanimar el sentido identitario y funda las bases para procrear los debates en torno a la dinámica cultural de la organización.

Umbral Filosófico

El mundo de la vida cultural es intersubjetivo, de él subyacen inagotables significaciones que nos proveen un marco de referencia que contribuye a dar sentido a las acciones sociales. De acuerdo con Schutz (ob. cit.):

es un mundo de cultura porque desde el comienzo el mundo de la vida es... una estructura... que debemos interpretar... mediante nuestra acción en este mundo de la vida.... somos siempre conscientes de su historicidad, que encontramos en la tradición y los hábitos, y que es pasible de ser examinada porque lo ya dado se refiere a la propia actividad o a la actividad de otros. (p 137)

Desde la perspectiva interpretativa que ofrece el autor, la aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, es el resultado de un proceso intensamente dialógico, introspectivo y reflexivo que implicó no sólo compartir ideas a través del lenguaje, sino la introspección dialógica de la eidos de los gerentes universitarios, integrando sus significaciones con las

de la otredad en una estructura coherente que da cuenta de la naturaleza del mundo compartido en el que convergen diversas percepciones, creencias, expectativas y sentimientos que se entrelazan para formar el andamiaje de la cultura organizacional.

Diversas abstracciones se conectaron entre sí tomando fisonomía cognitiva con rasgos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y praxeológicos que constituyen el umbral filosófico de la realidad objeto de estudio, erigiéndose como reflexiones racionales que expresan la naturaleza genuina de la culturalidad de la FACES-CM, en la que predominan significaciones simbólicas y metafóricas que explican su historicidad social, el ethos filosófico que esboza el sentido ideacional de la cultura, la ontología cultural que expresa la profundidad de las creencias del ser social y la gerencia universitaria como variable de dirección organizacional que incluye el ejercicio del poder y la gestión de políticas al interior de un grupo social de tradición democrática.

Desde la visión ontológica, la realidad del mundo es polisémica debido a que los seres humanos poseemos una estructura ideacional que atribuye significaciones a los eventos en la medida en que interactuamos en el medio social, emprendemos prácticas que con la cotidianidad van forjando el conocimiento natural con el que hacemos frente a las situaciones que vivimos; por lo que las explicaciones en torno a nuestra existencia no es más que una revelación intersubjetiva de lo que nos rodea, como lo señala Heidegger (ob. cit.).

Así, la presente aproximación teórica emergió de la comprensión de las vivencias mediadas lingüísticamente por el holismo del significado que no se expresa de manera tácita durante el discurso, sino que, por el contrario, requirió constituir la esencia del ser a través de la invasión cautelosa de su naturaleza humana para entenderlo y construir expresiones de conocimiento, basadas en juicios que sustentan su visión sobre el mundo, influenciadas por sentimientos y emociones que sólo pudieron ser aprehendidas desde la revelación de su eidos, para incrustarlo en el mundo colectivo, como lo expresa Gadamer (ob. cit.).

Desde el sentido del ser, la cultura organizacional es una forma de vivir, de pensar y de sentir la cotidianidad de la FACES-CM, dominada por significaciones ancestrales, sucesos épicos y artilugios culturales que rememoran la historicidad institucional; cada gerente universitario es en sí mismo una epifanía cultural impregnada de identidad e idiosincrasia que sortea los embates imprevisibles de la realidad, invocando el ethos organizacional que ha aprehendido durante su estancia en el grupo social.

Entendiendo la cultura organizacional como un modo de vida, los gerentes universitarios se han apropiado de ella convirtiéndola en su mundo; aunque es compartido, interactivo y de propiedad generacional, desde la perspectiva individual las significaciones culturales se han construido con fundamento en las referencias que el gerente universitario tiene sobre sus propias vivencias en el contexto organizacional. Por ello, la siente suya y la vive consciente de que la otredad también comparte el sentido arraigado de las significaciones que median en sus relaciones.

Desde la visión epistemológica, la aproximación teórica es una expresión empírica arribada luego del recorrido que, como sujeto cognoscente, emprendí durante el itinerario investigativo para acercarme al experiencialismo de los gerentes universitarios con la intención de extraer la impronta de sus vivencias para someterlas a un análisis comprensivo e interpretativo que me permitió reconstruir su escenario social, de acuerdo con Berger y Luckmann (ob. cit.).

Considerando que este enfoque anula las posibilidades de aprehender la realidad desde la imaginación de eventos que no se han vivido, la investigación se enfocó en capturar las dimensiones sensibles del vivencialismo experiencial, trascendiendo al pensamiento personal de los gerentes universitarios, del que subyacen emociones e intuiciones que contribuyeron a esclarecer las divergencias que acompañan a la semántica en virtud de las amplias perspectivas inconscientes que pueden dar cuenta de un mismo evento.

La producción de conocimientos en torno a la cultura organizacional se amparó en las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores abordan su realidad, mediante la comprensión fenomenológica con énfasis en el sujeto y su entorno. Como investigador, desarrollé ideas introducidas en los encuentros para orientar la semántica proclive a desentrañar la génesis de la situación objeto de estudio, generando procesos dialécticos que conciliaron los puntos de vista, incluyendo en mío propio, sin que ello primara en los juicios formulados, sino más bien complementando el todo sistémico de la estructura teórica.

Desde la visión axiológica, la presente aproximación teórica da cuenta de la preminencia de los valores en la dinámica de interacción social. La correspondencia de los valores sociales con los valores organizacionales, se funden para esculpir patrones conductuales que permean la praxis individual en el medio organizacional; los gerentes universitarios invocan la lealtad como la declaración filosófica primaria de su existencia que da sentido a su identidad e idiosincrasia.

De la lealtad institucional se desprende el compromiso con la comunidad universitaria y con la sociedad venezolana de contribuir con la generación, transmisión y difusión de conocimientos pertinentes para intervenir los fenómenos que circundan la realidad; sin embargo, su orientación misional se enfoca más a la formación profesional de ciudadanos competitivos aptos para incorporarse a las áreas administrativas y contables de organizaciones postmodernas.

Los gerentes universitarios recurren a la exacerbación de la solidaridad, la responsabilidad, el emprendimiento y la libertad académica como valores intrínsecos del caudal de intercambio intelectual con el que se acometen los procesos de interacción institucional, proclives a fomentar una personalidad sensible a los factores sociales que se entretajan en los diversos escenarios de la vida. De allí que las funciones gerenciales estén mediadas por la eticidad que provee la doctrina

filosófica de los valores organizacionales, lo cual representa a su vez el marco de referencia con que se valoran las acciones de la otredad.

Así, el respeto a la diversidad ideológica, a la pluriculturalidad y a las preferencias de orden social se imponen como filosofía inherente a la democracia universitaria, que seducen a adoptar valores morales que resguarden el sentido humano de la organización como fuente de inspiración para las formas de ser y hacer en un contexto en el que el sentido identitario va perdiendo prestancia como consecuencia de la realidad socioeconómica nacional. Por ello, el gerente universitario acude al sentido de su lealtad institucional, repensando sus acciones para conquistar la premisa del porvenir como promesa que se ha inscrito en la doctrina axiológica como el horizonte certero de la ciudadanía universitaria de la FACES-CM.

Por último, desde la visión praxeológica de la aproximación teórica queda evidenciado que las prácticas gerenciales en el contexto universitario deben continuar repensándose en virtud de los embates imprevisibles de una realidad que arremete constantemente contra la estabilidad y la perdurabilidad de la organización. El gerente universitario constituye una fuente racional de ideas que están atadas a la estructura de valores que el actor social ha construido para sí mismo en un proceso interactivo que le ha permitido dimensionar el alcance de sus acciones para favorecer los propósitos colectivos.

Ante las restricciones que impone una administración funcional con enfoque burocrático y el ejercicio de un poder autoritario que ha desvirtuado los propósitos sensibles de la cultura organizacional, la orientación emergente de la gerencia universitaria invoca la transformación administrativa para dar paso a una estructura descentralizada que atienda con celeridad los procesos propios del quehacer universitario, con un enfoque moderno que promueva la innovación, que se muestre flexible para introducir los cambios necesarios que contribuyan a dar continuidad a sus fines, creando para sí misma las

condiciones que incentiven los reajustes necesarios impuestos por la dinámica de la vida social.

Este enfoque incluye el diseño de políticas gerenciales participativas, gestadas desde el consenso colectivo y emprendidas con la colaboración intensa de todos los niveles gerenciales, propensas a satisfacer las demandas de sus grupos de interés, mediante el ejercicio del poder con matices sociales que involucra la apertura a la diversidad ideológica y la disidencia como situaciones propias de entornos democráticos. La dimensión social del poder aboga por el ejercicio de un liderazgo transformacional que promueva la integración colectiva, que actúe como fuente de inspiración para los miembros de la comunidad, susceptible a ser emulado por las referencias que el líder representa para el colectivo.

En el avasallante propósito de vencer las vicisitudes que se hilvanan en la realidad venezolana, el nuevo enfoque se basa en la generación de estrategias que promuevan el concurso de los actores sociales, considerando que cada uno representa un agente de cambio capaz de brindar aportes valiosos para transformar la institucionalidad. El liderazgo debe abandonar las prácticas ortodoxas del poder jerárquico para diseñar una nueva ruta gerencial, impregnada de sensibilidad que incentive el aprendizaje colectivo como cualidad innata del poder social que se propone crear ventajas competitivas para una organización cuya intelectualidad representa el recurso máspreciado.

Aproximación Teórica

Cultura Organizacional desde la Mirada de los Gerentes Universitarios de la FACES-CM

Una vez acometido el itinerario fenomenológico apoyado en la hermenéutica, arribo a un punto en el que confluyen las dimensiones que configuraron la matriz epistémica de esta investigación, construyendo un marco teórico de la cultura organizacional emergido de las

significaciones que la conceden los gerentes universitarios de la FACES-CM.

En este sentido, la naturaleza de la aproximación teórica se inscribe al dorso de una realidad profundamente intersubjetiva cuya racionalidad, relevancia y validez se cimentan en la lógica doxástica del vivencialismo experiencial de actores sociales cuya trayectoria sociocultural en el contexto organizacional, permitió producir el conocimiento que se expone a continuación.

Cultura Organizacional

Sin intentar sobrepasar la controvertida polisemia paradigmática que ha circundado a la cuestión de la cultura desde su inclusión como variable de dirección organizacional, a partir de los años setenta a propósito de la multinacionalización económica, empresarial y cultural, he arribado a una aproximación conceptual que contribuye a robustecer las perspectivas del estado del arte.

La cultura organizacional es una red interconectada de producciones que la organización ha creado e introducido en el medio de convivencia social en forma de artefactos “tangibles e intangibles” [GU5/EF-II/L6-13], “conceptuales o simbólicos” [GU4/PC-PI/L16-19] que interactúan inagotablemente con sus miembros, proporcionándoles patrones ideacionales de conducta articulados con el ethos idiosincrático de la entidad que incluye, metafóricamente, las formas organizativas del imaginario organizacional y, simbólicamente, artilugios que adquieren significación inspiracional compartida con la cual los individuos construyen su propia identidad, convirtiéndola en “un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo” [GU2/EF-II/L15-17] cuya epifanía se preserva, transmite y transforma “de generación en generación” [GU3/PC-PI/L7-9], permitiendo al grupo resolver sus procesos de integración interna.

Desde una perspectiva metafórica, la cultura organizacional se sustenta en un modelo social compuesto por valores, leyes y prácticas basadas en creencias peculiares que la gerencia ha incorporado a sus formas de hacer para armonizar las condiciones de funcionalidad, siguiendo los preceptos filosóficos de la autonomía organizacional para esculpir una estructura biopsíquica a través de la cual sus miembros desentrañan sus capacidades genuinas para expresarla mediante la interacción con el medio, efectuando interpretaciones en torno a un bagaje de imágenes y figuras de lenguaje que avizoran las representaciones sociales que dan vida al todo organizado, de acuerdo con Morgan (ob. cit.).

Las significaciones metafóricas de la cultura organizacional incluyen “signos y símbolos establecidos por la Universidad [encarnados en] imágenes” [GU5/PC-PI/L115-119] que invaden la consciencia para habitar en ella, generando una metamorfosis en la naturaleza individual expresada a través de “fidelidad a [los] principios” [GU2/EF-II/L258-260], confeccionando conductas marcadas por “profundo arraigo académico, libertad con responsabilidad y vocación de servicio” [GU3/EF-IE/L5-7] como atributos unipersonales de la praxis cotidiana con la que sus miembros reflexionan introspectivamente sobre “el por qué está [en la organización], cuál es [su] contribución para hacer las cosas, [entendiendo] que hay una dinámica” [GU5/EF-II/L30-40] que le exige generar respuestas “a los nudos críticos que a nivel social, económico, político, territorial y biopolítico” [GU5/GU-DG/L183-209] emergen y forman parte de los problemas de la adaptación externa, según Schein (ob. cit.).

Por otra parte, dando una mirada al matiz simbólico de la cultura organizacional, es posible considerarla un andamiaje que conecta al individuo consigo mismo y con la otredad mediante la revelación de sentimientos, emociones y valores inconscientes que se expresan a través de producciones inmateriales y sociales construidas en torno a la cotidianidad pragmática de las funciones que desempeñan al interior de la organización, como lo señalan Dandridge, Mitroff y Joyce (ob. cit.).

De allí que la impronta sociohistórica sea un espectro de “significados que además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada generación” [GU3/PC-PS/L54-57], transmitidos desde el extenso caudal de intercambio intelectual, de acuerdo con Geertz (ob. cit.), del que se hilvana el sentido identitario de los miembros. En este proceso, desempeñan un papel preponderante dos aspectos; el primero asociado “con personas que han dejado huella” [GU5/PC-PM/L121-129] como es el caso de líderes universitarios del talante del “Vicerrector Administrativo de la Universidad de Carabobo el profesor José Ángel Ferreira” [GU1/EF-II/L80-84], “Laboratorio Nélida Zabala un personaje que hizo mucho por [la] Facultad... Salón José Gerónimo Cánchica [quien] fue en vida... un profesor dedicado con vocación cien por ciento a nuestra Universidad” [GU4/PC-PM/L22-35] y “María Auxiliadora Bocaney” [GU4/PC-PI/L139-141].

El segundo aspecto está relacionado con la capacidad de los miembros para resignificar sus interpretaciones sobre los elementos simbólicos de la cultura “a la par de las circunstancias de la realidad [agregándole] dosis de reinención más que innovación [sin detrimento de su] esencia” [GU2/EF-AC/L7-11], dado que la finalidad es readecuar el contexto cultural para fortificar su carácter inspiracional para que los nuevos miembros la aprehendan desde nuevas perspectivas ancladas a la tradición histórica de la organización.

El redimensionalismo simbólico busca fraternizar las relaciones sociales que se entretajan en el proscenio cultural, exaltando los atributos innatos de un grupo social dominado, principalmente, por fuertes lazos parentales con la institución; ello hace que se manifiesten expresiones singulares como “yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad” [GU1/OC-GY/L85-86], “amo a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión FACES” [GU2/OC-GY/L30-39] y “Amor y sueños es lo que día a día nos motiva” [GU3/OC-GY/L155-158].

Ahora bien, habiendo construido la conceptualización que precede, algunos aspectos quedan expresos pero endeble en las acepciones que intentan apuntar. Es natural que se genere una suerte de abstracción al intentar construir facciones cognitivas sobre el fenómeno cultural por su naturaleza compleja; sin embargo, para reducir esta brecha acudí a la exposición de Schein (ob. cit.) rescatando los tres niveles propuestos para aproximarme a un análisis axiomático de la cultura organizacional, el cual se describe a continuación.

Niveles de la Cultura Organizacional

Nivel 1: Producciones Culturales. He propuesto una acepción conceptual de cultura organizacional que la declara una red interconectada de producciones que la organización ha creado e introducido en el medio de convivencia social en forma de artefactos tangibles e intangibles, conceptuales o simbólicos. Pues bien, de acuerdo con Schein (ob. cit.), las producciones culturales son creaciones representativas dadas por el entorno físico y social que, al ser observados, ocasionan problemas en torno a su interpretación, significación y clasificación que comienzan a resolverse mediante las aproximaciones relacionales dialécticas, produciéndose atisbos que permiten convertir, gradualmente, las ideas perceptibles en significaciones claras.

Este proceso despierta el sentido curioso de los miembros de la organización debido a que las producciones culturales se exhiben como la periferia inmediatamente visible de la cultura; es decir, comprenden “**el primer eslabón de la cultura organizacional de la facultad; se trata de un primer contacto con el que se despiertan las ganas de continuar indagando qué hay detrás de ese conjunto de elementos**” [GU3/PC-PI/L35-42], qué representan para la organización y qué significaciones tienen las producciones materiales, inmateriales y sociales para los miembros más antiguos.

Evidentemente lo que puede observarse a *priori* son las producciones materiales porque son de fácil apreciación y distintivamente particulares en el contexto organizacional, incluyen estructuras arquitectónicas como aulas, auditorios, laboratorios, plazas, fachadas de acceso a la institución, oficinas y cafetines; espacios en los que se desarrollan actividades inherentes a las funciones sustanciales de la universidad y, al mismo tiempo, fungen como artefactos que recrean los procesos de interaccionismo social que se complementan con monumentos esculturales cuyas significaciones se han construido en base a su majestuosidad e inspiración ideacional.

Para el grupo social, las producciones materiales son parte irreductible del acervo patrimonial, la relevancia que le conceden está saturada de alta valoración histórica y un sensible contenido emocional porque desde ellas se han entrelazado diversas significaciones derivadas de los procesos que la definen como institución autonómica. De allí que la epopeya legendaria fundada en personajes épicos de la trayectoria sociohistórica, se introducen en la estructura cultural a través de la asociación de sus nombres con espacios físicos, con la intención de inmortalizar sucesos trascendentales que merecen ser parte del tradicionalismo organizacional, y ello a su vez robustece las significaciones de las producciones materiales.

Por otra parte, las producciones inmateriales comprenden un conjunto amplio de imágenes y símbolos que desempeñan distintos roles dentro del proscenio cultural. Desde la perspectiva metafórica, bien podrían considerarse imágenes que declaran lo que la organización espera de sus miembros para conformar un todo organizado funcionalmente operativo, convirtiéndose en referencias ilustrativas que develan la facticidad de adoptarlas como formas correctas de acometer el pragmatismo cotidiano, lo cual se aproxima a la exposición de Abad, Cobos y Abad (ob. cit.) quienes sostienen que las metáforas culturales permiten que el individuo construya su identidad, estableciendo relaciones de “A es como B” (p. 116), acercándolo intuitivamente a los valores organizacionales.

Desde la perspectiva simbólica, las producciones inmateriales dan cuenta del sentido idiosincrático de la organización; los elementos simbólicos constituyen, en palabras de Rodríguez y Zapata (ob. cit.), la carta de presentación del interaccionismo social y develan el umbral en el que se esclarecen los significados eidéticos de “historias... códigos de comunicación verbal y escrito, el lema...” [GU2/PC-PI/L18-19], “personajes icónicos... líderes” [GU2/PC-PI/L45-47], logos, leyendas, relaciones político-ideológicas, entre otros.

Las producciones inmateriales, vistas desde su bidimensionalismo, tienen como propósito coadyuvar en la confección de patrones conductuales que definen la personalidad de los miembros en sincronía con la personalidad de la organización; de este inacabado proceso, se genera el marco de referencia con el que las relaciones sociales alcanzan sentido compartido proclive a inscribir las acciones individuales en el contexto colectivo para lograr adhesión a los principios dominantes de la identidad.

Luego, las producciones sociales están relacionadas con prácticas que son, peculiarmente, propias de la organización; desarrollan una estructura imaginaria que se introduce como parte del dogma que la identifica, que exalta la génesis de las funciones fundacionales que le son inherentes y promueven reproducciones sociales imperantes en el medio social amplio al que pertenece. Poseen carácter volitivo dado que intentan estimular la participación popular sin cercenar las doctrinas preconcebidas de sus miembros; empero, algunas producciones sociales relacionadas con la ciudadanía universitaria, se propugnan exacerbar las competencias individuales para fortalecer su desarrollo integral de cara a las épocas subsiguientes de la vida social.

En el marco de las producciones sociales, se advienen rituales, ceremonias y hechos sociales de carácter religioso, académico, deportivo, musical o artístico. En el caso de la FACES-CM, se identifican “actos ceremoniales...” [GU2/PC-PS/L20-21] “eventos o encuentros tradicionales que rememoran episodios cruciales para la vida de FACES...” [GU2/PC-

PS/L44-47] como, por ejemplo, “el acto Talento Estudiantil” [GU3/PC-PS/L50-51] y “la marcha triunfal... [con la] que despedimos a los egresados...” [GU3/PC-PS/L54-57]; en tanto que las producciones sociales de predominio global que se llevan a cabo en forma de totemismo son “en diciembre El Hallacazo, el encendido del árbol.” [GU4/PC-PS/L76-78].

Nivel 2: Ethos Filosófico. El segundo nivel de la propuesta de Schein (ob. cit.) se refiere al aprendizaje cultural, en el que se refleja la integración de los valores propios del individuo y los valores declarados por la organización; este proceso provee ideas que sentencian lo que debe ser, diferenciándolo de aquello que es, o de lo que no debería ser. No se trata de una clasificación axiomática de fácil deducción, pues los esquemas de valoración de un individuo pueden diferir respecto a otros o, bien pueden existir diferencias ideológicas que no permiten que los miembros admitan los valores organizacionales como la mejor forma de ser y hacer.

En este sentido, otros factores entran en escena con ánimos de reducir la polisemia ideacional que subyace de las percepciones individuales y se confrontan con las que emergen de la otredad. Por caso, es natural que los líderes organizacionales tengan definido el horizonte de la institución, la praxis cotidiana está diseñada para generar un ambiente funcional que provee condiciones de estabilidad organizacional, toda vez que los problemas de integración interna han quedado satisfechos.

Empero, la génesis que define el curso de la praxis cotidiana no puede sujetarse a decisiones unipersonales que los miembros adopten; más allá de tener el propósito de conquistar el horizonte organizacional, la gerencia se propone construir sentido identitario en su gente para generar visión compartida, incluyendo cierto componente emocional y sentimental, así como proveer abstracciones que, desde la dinámica social, van dando forma a patrones conductuales. Este proceso complejo busca constantemente que los miembros forjen su propio ethos en sincronía con

el ethos organizacional, siendo los valores una herramienta filosófica inspiracional que permite incorporar la cultura como una variable de dirección organizacional.

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (ob. cit.), los valores organizacionales representan la filosofía que marca la dinámica de las formas de ser y hacer; es decir constituyen la idiosincrasia genuina del grupo social, debido a que “proporcionan motivos, dan identidad a la persona, le ponen facciones, nombre, carácter” (p. 150), poseen atributos tanto de contenido como de identidad, afirman Robbins y Judge (ob. cit.). La aprehensión de los valores se desarrolla a través del construccionismo basado en la estructura social que impera al interior de la organización, cristalizan, reforman y mantienen la identidad de los miembros, permean su consciencia e intensifican los niveles de adhesión a la cultura organizacional, siguiendo el planteo de Berger y Luckmann (ob. cit.).

Ahora bien, no debe darse por sentado que las referencias organizacionales son fácticas para todos los miembros; he destacado que el proceso de apropiación de los valores debe inspirar y, luego, estar mediado por las condiciones del esquema de gestión gerencial imperante que alude dos aspectos: (a) el liderazgo organizacional y (b) el tipo de administración, el enfoque de la gestión y de las políticas.

En el caso de la FACES-CM, la construcción de identidad e idiosincrasia ha sido dinamizada por el liderazgo ejercido por un actor social quien, desde sus funciones de gerencia universitaria, logró introducir producciones culturales que cimentaron el acervo que en la actualidad predomina; su intervención trascendió la proposición conceptual de las referencias institucionales, posicionándose frente al individuo para sugestionar su personalidad, convenciéndolo de que las epifanías culturales proporcionan un patrón de ciudadanía universitaria competitiva apta para enfrentar los tiempos por venir, hasta invadir su consciencia transformando su génesis e incitando la configuración de nuevas formas de ser, sentir y pensar.

El “profesor José Ángel Ferreira... fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo...” [GU1/EF-II/L80-84] El fortalecimiento de las significaciones culturales implica una metamorfosis de la identidad individual que provee “un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo” [GU2/EF-II/L15-17]; ello trae consigo la inclusión de sentimientos considerando que el ser social es capaz de valorar lo aprehendido explicándolo a través de “percepciones, sentimientos, creencias, emociones [y] sentido de identidad” [GU4/EF-II/L8-12].

De allí que la cultura organizacional debe inspirarse en los elementos que definen la esencia del sentido institucional; la inspiración debe estar impregnada de los principios rectores que dan vida a su razón, exaltando la doctrina filosófica que da cuenta de la ideología compartida por los miembros de la organización. Si la gerencia universitaria logra que el pragmatismo cotidiano sea cónsono con el dogma ideacional, el ethos filosófico de la organización se hace coherente, al menos, en el aspecto conceptual.

La cultura organizacional de la FACES-CM “se inspira en la democracia y la autonomía” [GU2/EF-IE/L201-201] de donde emergen los principios que definen la idiosincrasia institucional tales como el “arraigo académico, [la] libertad con responsabilidad y [la] vocación de servicio” [GU3/EF-IE/L5-7]; por ello “ la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos” [GU4/EF-IE/L35-38] eidéticos que generan cohesión y permiten que las acciones tanto individuales como colectivas, estén signadas por la filosofía peculiarmente distintiva de la institución.

Por otra parte, se debe tener presente que el tipo de administración, el enfoque del esquema de gestión y la orientación de las políticas, contribuyen a intensificar la adhesión a la cultura organizacional o, por el contrario, incitan el debilitamiento de la identidad, debido a que los miembros atribuyen a la gestión universitaria la facultad de proveer las condiciones motivacionales para el desarrollo sostenido de las capacidades del grupo social. Aunque la cultura luzca dominante, desde

el sentido de apego al tradicionalismo, es necesario que sea flexible para enfrentar las transformaciones que surgen de la dinámica global.

De acuerdo con Chiavenato (ob. cit.), la cultura organizacional requiere cierto grado de estabilidad en el tiempo y en el espacio, porque intentar cambios constantes desequilibran el clima y desorientan la visión colectiva. Sin embargo, “el cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización” (p. 129); los cambios internos significan una readecuación necesaria de la evolución natural que buscan preservar la pertinencia organizacional, esto refiere la cualidad adaptable de la cultura que sólo es posible desde el ejercicio del poder gerencial, según Schein (ob. cit.)-

La cultura organizacional de la FACES-CM “es un fenómeno tan antiguo como su historia... se le han inyectado dosis de reinención... pero... sigue siendo la misma cultura... fortificada...” [GU2/EF-AC/L7-11]; “ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo” [GU3/EF-AC/L16-17]; pero continúa “fundamentada en los valores de la Facultad...” [GU1/EF-AC/L7-9], sin embargo, en la actualidad, está “orientada al poder... a las normas para algunos y no... para otros” [GU4/EF-AC/L51-57], “la gente quiere hacer la promoción de la identidad y de la cultura... a través de méritos propios [y] protagonismos viscerales” [GU4/EF-AC/L142-145].

Con fundamento en la proposición teórica de Chiavenato (ob. cit.), lo anterior apunta a tres proposiciones en torno a la cultura de la gestión gerencial: (a) la orientación de las políticas se basa en el burocratismo gerencial el cual centra su foco de interés en las actividades y tareas, siendo poco importantes la participación colectiva, (b) la administración es de tipo centralizada; esto es, interés en el desempeño individual de acuerdo a los niveles de mando y dirección, con canales de comunicación descendentes y (c) el enfoque gerencial ha adoptado un estilo tradicionalista y conservador, orientado a resultados predecibles en virtud de la rutinización operativa en la que predomina la ausencia de *feedback*.

No obstante, es necesario destacar que, aunque la cultura de la gestión universitaria posee atributos inspirados en los preceptos funcionalistas del

taylorismo, la cultura organizacional de la FACES-CM se muestra antagónica al modelo que la dirige; es decir, las significaciones culturales que han sido construidas por el grupo social durante su trayectoria histórica revelan disonancia respecto a las líneas de acción que emprende la gerencia universitaria. Por caso, expresiones como “a diferencia de FACES Bárbula, nosotros somos más unidos, somos más familia, somos más apegados” [GU4/EF-AC/L51-57], permiten inferir que la cultura gerencial no es reflejo de la cultura organizacional.

La aseveración anterior se opone al planteo de Berger y Luckmann (ob. cit.) quienes sostienen que la identidad es una herencia del construccionismo social. En efecto, suscribo la idea central, pero debo resaltar que el contexto organizacional de la FACES-CM, impregnado de los preceptos democráticos, atraviesa un período de retrasos electorales que le han impedido renovar los curules de la gerencia universitaria; frente a ello, los miembros han continuado practicando el esquema de valores organizacionales heredados de su propia construcción en un intento de sortear las adversidades ideológicas que se entretajan al interior de su dinámica.

Cuando los gerentes universitarios declaran que la cultura organizacional ha sufrido transformaciones, no sólo establecen relaciones de causa y efecto por la situación socioeconómica nacional, sino por los problemas de integración interna que se han suscitado durante la última década. Esto avizora las cualidades de una cultura dominante que, según Robbins y Judge (ob. cit.), tiende a potenciar los principios del ethos filosófico de la organización mediante la exaltación de los valores organizacionales para conquistar el concurso colectivo de cara los propósitos institucionales, al tiempo que se reanima la identidad y se instaura un clima de estabilidad.

En la medida en que el carácter dominante de la cultura provea visión compartida, cooperación y armonía en el medio social, afirma Ritter (ob. cit.), entonces la cultura es funcional dada su capacidad de impactar en el contexto de desarrollo de sus funciones sustanciales; por lo que cobra

vigor la exposición de Fuchs y Torres (ob. cit.) al enfatizar que la cultura organizacional adaptable desarrolla valores, creencias y expectativas que habilitan la capacidad de detectar e interpretar señales del medio externo para emprender cambios estructurales, cognitivos y comportamentales que deben darse al interior.

Sin embargo, la cultura de la gestión universitaria se muestra burocrática debido a que, aunque existe un robusto sistema de significaciones compartidas, sus pretensiones de estabilidad y previsibilidad hacen que exista reducida participación y un estricto apego a las reglas estatuidas, a la estandarización de procesos y a la vigilancia como instrumento de medición del desempeño individual. Más adelante, en el abordaje de las dimensiones de la gestión universitaria, daré una perspectiva más prolija sobre este particular.

Con todos los argumentos expuestos, discrepo de la tesis expuesta por Schein (ob. cit.) quien sostiene que el liderazgo gerencial constituye el dispositivo fundamental para la transmisión y maduración de la cultura organizacional. No podría negar que es de suma importancia el papel que la gerencia universitaria desempeña; sin embargo, ante la minusvalía de la autonomía para proveer las condiciones de relegitimación del liderazgo, los miembros de la FACES-CM han resuelto sus propios problemas de integración interna y adaptación externa, a través de acciones emancipadas ancladas al ethos filosófico genuino de la institución sin sucumbir a las fragmentaciones que se derivan de una gestión universitaria autoritaria.

Reconozco que las circunstancias actuales han podido ocasionar el debilitamiento del sentido identitario e idiosincrático de los miembros de la organización; pero, aunque la gestión universitaria no luzca como un organismo integrador del grupo social, la firmeza de los valores ha permitido que los actores sociales sigan atados a la eidésis que otrora constituyó el eje transversal entre la autonomía como bastión y las producciones culturales como artefactos de transmisión doctrinal.

Nivel 3: Ontología Cultural. La propuesta de Schein (ob. cit.) inscribe en el tercer nivel las denominadas presunciones subyacentes, que no son más que las creencias y expectativas profundas que habitan en la consciencia de los miembros de la organización. He considerado dichas presunciones como parte de la ontología cultural del ser individual debido a que son imperceptibles ante los sentidos; de hecho, conocerlas implica desarrollar estrategias metodológicas de contenido sensible para aproximarse a la génesis oculta del individuo

Sólo desde la auscultación del yo profundo, de acuerdo con Schein (ob. cit.) es posible dar una mirada a la intensidad de las significaciones culturales, porque las revelaciones que emergen del ser dan cuenta de lo que el sujeto considera que debe ser el papel que la organización desempeña en la sociedad, cuán pertinente es la actividad organizacional, cuál es el marco de referencia con el que valora lo adecuado y reprueba lo inadmisible, cuán intensa es su propia naturaleza cultural y cómo percibe las relaciones sociales tanto internas como externas.

Para exponer este nivel, propongo tres perspectivas dimensionales que develan: (a) la génesis del yo profundo, (b) la otredad cultural para recorrer las percepciones que la individualidad posee en torno a la culturalidad de sus pares y (c) el interaccionismo organizacional para dar una mirada a las relaciones sociales internas y externas.

La génesis del yo cultural es una referencia arraigada en la consciencia, auto construida en base a la trayectoria del actor social en el contexto organizacional, posee la fisionomía de los valores organizacionales y una carga sentimental positiva que se ha intensificado durante el transcurso del desempeño como miembro de la institución; el individuo ha actuado de acuerdo a las funciones de los diversos roles que ha asumido, lo cual ha fortificado su identidad debido a que representa “nuestra marca, nuestra esencia más profunda” [GU4/OC-GY/L46-47]. “Como docente, con un gran sentido de pertenencia... [que] es mucho mayor cuando hemos sido formados... y pasamos a ser formadores... fomentando en mí una gran vocación de servicio y un gran amor y

pasión...” [GU4/OC-GY/L100-115], porque “cuando uno es docente dar el ejemplo es la única forma, entonces es necesario adoptar un esquema de coherencia entre lo que...” [GU5/OC-GY/L46-55] se dice, se piensa y se hace.

La intensidad de alineación a los valores organizacionales fideliza la identidad, articulándola con la praxis para acometer las actividades cotidianas, acompañadas del componente emocional que caracteriza al miembro de FACES-CM. De allí que existan idealizaciones sobre el escenario organizacional que anhela el colectivo, pues “Cada vez que acometo mis procesos sueño con recuperar la Universidad que tuve hace quince años atrás. Amor y sueños es lo que día a día nos motiva...” [GU3/OC-GY/L155-158].

El sentido inspiracional es capaz de dinamizar las acciones individuales dado que el arraigo a la cultura organizacional es tan profundo, que el miembro siente el deber de continuar transfiriendo el acervo patrimonial como garantía de su inmortalidad en el tiempo. Por caso, declaraciones como “A FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad” [GU1/OC-GY/L85-86], generan el compromiso social de honrar “Los valores... como filosofía de vida” [GU2/OC-GY/L30-39] porque ello define la propia génesis del ser cultural; ello hace que “cada acción sea ejecutada con pasión, esa pasión que se siente sólo cuando se es de la comunidad FACES.” [GU2/OC-GY/L30-39].

Habido de suficientes elementos de convicción para juzgarse a sí mismo, el miembro de la FACES-CM es capaz de mesurar la culturalidad del resto de la comunidad; considerando un entorno interactivo dominado por la dialogicidad y la visión compartida, las relaciones sociales internas son valoradas de acuerdo al marco de referencia que la cultura organizacional provee en sí misma, al componerse de un ethos filosófico que da cuenta de su razón de ser y de la naturaleza social que debe imperar en el colectivo.

Así, “las acciones individuales... se convierten en colectivas... eso es posible gracias a [la] cultura” [GU2/OC-OC/L71-74] que incluye la

diversidad, la pluralidad e incluso la adversidad ideológica por los cimientos democráticos que tiene la cultura de una institución autónoma. En “entornos sociales es natural que emerjan subculturas que se forman como consecuencia del intercambio de situaciones y factores peculiares, que [sus miembros] comparten, como... las cátedras.” [GU2/OC-OC/L141-143], cuyas relaciones internas se basan en la solidaridad, la afiliación por empatía genuina que subyace de la convivencia frecuente; sin embargo, para los diversos subgrupos “la Universidad es el centro de su interés...” [GU2/OC-OC/L163-165].

La cultura de la docencia “tiene matices... influenciados por [la] preferencia política [en el] contexto universitario” [GU3/OC-OC/L20-26], es orientada siguiendo el principio de libertad académica de las cátedras, que ha primado en los procesos de “adecuaciones... que los nuevos tiempos exigen para estar a la altura de los retos sociales que emergen de una realidad” [GU3/OC-OC/L67-71]. Empero, la cultura académica históricamente ha estado orientada a la función formadora, pues para el docente universitario, su actividad principal y casi exclusiva es “dar y dar y dar [conocimientos] al estudiante, sin buscar un análisis crítico... no se centra en formar un ciudadano integral, sino cumplir un contenido programático.” [GU4/OC-OC/L231-245]

Adicionalmente, la carrera docente en la FACES-CM es particular por dos razones, la primera es que “muchos... se han incorporado al ejercicio sin ser docentes de carrera y... han [complementado] con cursos de formación docente” [GU5/OC-OC/L133-144]; la segunda es que ha existido una suerte de “traspasos de padres a hijos en el ejercicio de la docencia, eso [hace] que su práctica esté mediada por cómo ellos aprendieron.” [GU5/OC-OC/L133-144]

La función docente bien podría imponerse como la actividad de mayor preponderancia en los procesos de transmisión cultural, dado que los espacios de enseñanza y aprendizaje permite que los docentes se conduzcan como dispositivos transmisores de cultura, porque “fungen como modelo social que son emulados por los [estudiantes]; por

excelencia... son capaces de transversalizar... aquellos aspectos que se van a quedar fijados en el inconsciente de...” [GU5/OC-IO/L71-77] los ciudadanos que se forman para insertarse en otros contextos de la vida social siguiendo los conceptos y preceptos aprehendidos a lo largo de su estancia académica.

Pero en la realidad, se manifiestan circunstancias adversas que entorpecen el proceso de transmisión de conocimientos y cultura, ambos a la vez, signadas por situaciones que, inclusive, parecieran formar parte de la cultura organizacional. Este señalamiento apunta a que “muchos profesores desconocen la práctica gerencial... el proceso de formación se [da] sobre aspectos teóricos... que son difíciles de contrastar si [el docente no lo ha] vivido” [GU5/OC-IO/L147-158], la formación académica se vuelve prácticas de reproducción social en la que el estudiante aprende lo que el formador considera necesario sin que medie un proceso de constructivismo cognitivo.

Aunado a ello, los miembros de la comunidad estudiantil tienen la particularidad de incorporarse “al mercado laboral a temprana edad, esto los convierte en... críticos permanentes de [la] formación, eso sin duda alguna puede repercutir en el valor agregado que se dé al proceso...” [GU5/OC-IO/L147-158] Visto desde estas perspectivas, cabe cuestionarse ¿La función docente de la FACES-CM es adecuada para formar profesionales aptos para intervenir los nuevos tiempos?

No sería responsable aseverar o negar el carácter idóneo de la función docente, merecería un abordaje exclusivo para arribar hallazgos razonables que permitan valorarla; sin embargo, algunos puntos de vista sugieren la necesidad de reflexionar su praxis con ánimos de procurar condiciones pertinentes para enfrentar las transformaciones que surgen de la realidad. Considerando que “la cultura... se construye... a medida en que los eventos... ocurren” [GU2/OC-IO/L187-188], es imperioso que la gerencia universitaria y el profesorado emprendan cambios culturales y paradigmáticos para trascender la utopía de “debemos repensarnos” que se empleado como alegato para diferir el análisis inmediato, mientras que

los hechos demuestran que la FACES-CM no ha estado “en sincronía con todo lo que ha representado el siglo XXI para la humanidad.” [GU2/OC-IO/L230-231]

A lo anterior se debe agregar que algunos fines sociales de la FACES-CM han distraído su rumbo; las actividades de extensión universitaria, por muchos años constituyeron el eje transversal de las relaciones con sus grupos de interés externos, contribuyendo a potenciar las capacidades de desarrollo de las comunidades circundantes mediante aportes cognitivos en el área de las ciencias administrativas y contables que permitieran dar visión empresarial a los microemprendimientos; pero en la actualidad “la extensión universitaria se ha orientado a buscar soluciones... [a] problemas [internos de funcionamiento]. Los estudiantes han construido mecanismos de autogestión para dar una cobertura parcial a esas necesidades...” [GU3/OC-IO/L183-204]

En lo atinente a la investigación universitaria, la generación de conocimientos está llamada a contribuir con el esclarecimiento de los problemas que afectan a la sociedad nacional y de la región; sin embargo, la cultura investigativa de la FACES-CM no se ha desarrollado con la celeridad que demanda un contexto global dominado por la fenomenología de eventos en cadena. Como referí anteriormente, el docente ha focalizado su atención en el desempeño de la función formativa, descuidando la función de investigación como actividad medular de su carrera funcional.

La brecha entre la investigación y la sociedad no sólo obedece al desatino del profesorado, la gestión universitaria ha desatendido su deber legal de promover una cultura científica para la generación de conocimientos desde la praxis de la investigación en todos los niveles; pues “en los procesos de investigación no hay un acompañamiento sostenido... de la Universidad... transcurre más como un requisito particular... ante [los] procesos de carrera y no [está] ligado a una trayectoria que tenga que ver con... lineamientos establecidos por FACES” [GU5/OC-IO/L88-94] Esta situación es el reflejo de una

organización que aún tiene senderos por recorrer porque “está en pañales... [existen pocos investigadores consagrados], no se manifiesta la cultura investigativa de manera profunda” [GU4/OC-OC/L231-245]

Pese a estas situaciones e invocando nuevamente la génesis de la culturalidad institucional, “hay [actores sociales] comprometidos con la institución y con el país, fieles a los principios y los valores... esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra [del] compromiso” [GU1/OC-OC/L111-119], sorteando los obstáculos que se posan en un panorama de creciente desolación en el que la comunidad ha “dejado de creer... de querer y [se] ha perdido el sentido de pertenencia...” [GU4/OC-OC/L147-153], entre otras razones, por el déficit salarial y los astronómicos índices inflacionarios de la economía.

En otro orden de ideas, las relaciones sociales internas y externas trascienden el interaccionismo en el medio social recurriendo a plataformas en línea como estrategia institucional proclive a superar los trastornos que se hilvanan en la sociedad venezolana; fieles a la idiosincrasia del quehacer universitario, la FACES-CM ha emprendido acciones atinentes a potenciar la eficiencia de procesos comunicacionales. Por caso, “actualmente se está trabajando en... la creación de correos institucionales... [para] ir generando la cultura a nivel de manejo de comunicaciones internas y externas de las distintas dependencias.” [GU1/OC-IO/L62-75]

Ante el auge de las tecnologías de información y comunicación, es pertinente que la organización se posicione a través del uso de plataformas en línea con el fin de ampliar su alcance en una sociedad dominada, en buena medida, por interacciones sincrónicas y asincrónicas; con ello, no sólo se garantiza su presencia en el escenario nacional, sino que, en favor del reconocimiento del quehacer universitario y de la comunicación permanente con sus grupos de interés, se generan condiciones que coadyuvan a generar una cultura de mercado, enfocada hacia el alcance de sus propósitos mediante la gestión de marca basada

en herramientas ofimáticas capaces de ampliar los niveles de acción organizacional, de acuerdo con Fuchs y Torres (ob. cit.).

Por otra parte, las relaciones de los miembros del grupo social poseen atributos peculiares basados en “códigos... experiencias que [han] compartido miles de personas [durante] cincuenta años de historia...” [GU2/OC-IO/L53-58]; por ello, a pesar de la diversidad ideológica, política y filosófica, la naturaleza propia del medio en que se erige la organización ha procreado un entorno en el que sus actores sociales comparten, sin desmedro de los rasgos particulares del ser social, “los mismos valores, la misma filosofía.” [GU2/OC-IO/L160-163].

Incluso, la génesis que caracteriza al ser universitario impulsa acciones de solidaridad y fraternidad con otras organizaciones que poseen atributos parcialmente similares, debido a que comparten el bastión insustituible que les ha dado sentido existencial: la autonomía universitaria. De hecho, en sucesos de reciente data, los miembros de la FACES-CM acudieron a prestar apoyo a la Universidad Central de Venezuela “en virtud de la Sentencia 324 del TSJ” [GU2/OC-IO/L256-256], conscientes de que las embestidas continuadas del Estado venezolano contra su capacidad deliberante constituyen hechos que surtirán un efecto dominó en el resto de las instituciones educativas de carácter autónomo.

Conceptualmente, la ontología cultural se define como el dogma profundo e imperceptible que habita en la consciencia de los miembros de la organización, funge como mediador del interaccionismo organizacional e incluye un extenso bagaje de significaciones intersubjetivas que responden a las percepciones multifactoriales que los actores sociales construyen en función de su vivencialismo experiencial.

La dinámica social de la FACES-CM, a nivel interno y externo, exalta la identidad, el ethos filosófico, el tradicionalismo cultural, entre otras epifanías; pero, no todas las peculiaridades culturales lucen favorables para el desempeño organizacional, especialmente los atributos que caracterizan el pragmatismo de las funciones de docencia, investigación y

extensión universitaria, todo lo cual constituye un inminente peligro para las transformaciones que deben darse en organizaciones con culturas maduras, capaces de adaptarse y readaptarse según los altibajos imprevisibles de las circunstancias, de acuerdo con Schein (ob. cit.)

Gerencia Universitaria

La gerencia universitaria de la universidad autónoma venezolana, por mandato constitucional y tradición histórica, es la estructura de gobierno de una mini sociedad fundada para crear, transmitir y difundir conocimientos vanguardistas proclives a resolver los problemas de la sociedad en las diferentes áreas prioritarias para su desarrollo; está asociada a la búsqueda de una mejor calidad del servicio y del desempeño de sus órganos.

En sintonía con Niño y Piñero (ob. cit.), la gerencia universitaria involucra un conjunto complejo de procesos diversos relacionados con el mantenimiento y el desempeño de las actividades misionales de la universidad; es decir, la docencia, la investigación y la extensión, para garantizar la cobertura de las expectativas internas y externas. Sin embargo, son amplias y controversiales las acepciones que puedan entretenerse al respecto, considerando las variadas posiciones paradigmáticas que puedan asumirse para intentar dar cuenta de un constructo robusto.

No obstante, con el fin de dar una mirada a las particularidades de la gerencia universitaria de la FACES-CM, se presentan tres perspectivas conceptuales basada en: (a) la autonomía y el poder, (b) la gestión cultural y (c) los desafíos gerenciales.

La autonomía y el poder son dos aspectos indivisibles; la autonomía universitaria, en el contexto Latinoamericano es una herencia del Movimiento Reformista de Córdoba de 1918, en el que la insurrección estudiantil logró la emancipar y democratizar la organización universitaria. En Venezuela, la épica argentina impregnó las doctrinas ideológicas y,

junto a la joven democracia republicana de 1958, se erige la universidad autónoma; desde entonces consagrada de derecho y de hecho, aunque esta última ha lucido diminuta durante los últimos once años.

Las disposiciones del artículo 109 constitucional y del artículo 9 de la Ley de Universidades (ob. cit.), establecen la autonomía universitaria desde el punto de vista organizativo que le atribuye la facultad de dictarse su propio corpus normativo, desde el punto de vista académico para diseñar y dirigir sus actividades de docencia, investigación y extensión, desde el punto de vista deliberante para designar sus autoridades, personal docente, de investigación, administrativo y de nómina diaria, desde el punto de vista financiero para organizar y administrar su patrimonio económico.

En este sentido, referirnos a la gerencia universitaria o al gobierno universitario, apuntan a un mismo foco: el ejercicio del poder legítimamente concedido para planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar, regular y ejecutar las operaciones sustanciales de la institución para el logro de los propósitos sociales que les han sido conferidos por el Estado y la sociedad.

La gerencia universitaria, en todos sus órganos y niveles, constituyen el soporte estructural que se entrelaza con los diversos sectores que hacen vida en la institución, reconociendo la diversidad, la adversidad y la pluriculturalidad de los actores sociales que convergen en un entorno; por lo que se hace imperativo administrar los recursos, de toda fuente, con criterios eficaces.

La característica esencial de la autonomía es su sentido democrático que implica la alternabilidad que acompaña los procesos de gobierno universitario, logrados a través de la celebración de elecciones libres, populares, directas y secretas en los términos establecidos en la ley vigente. De hecho, la capacidad deliberante, al igual que en las sociedades de tradición democrática, permite que la comunidad universitaria defina su legítima representación gubernamental en tanto sea fiel reflejo de las expectativas de las mayorías; con ello, la posibilidad

periódica de renovar las figuras gubernamentales, aseguran que los actores sociales confíen los curules de gestión a los líderes que respondan, más ampliamente, a los intereses académicos, ideológicos y políticos.

Sin embargo, la autonomía deliberante luce como un atributo desvanecido al interior de la organización y desdeñado por el Estado venezolano debido a que, en palabras de Ramírez (ob. cit.), desde el 2009 por dictamen de la Sala Electoral del Tribunal Supremo de Justicia, se impugna automáticamente todo proceso de elección universitaria que se celebre sin acatar lo establecido en el artículo 34 de la Ley Orgánica de Educación.

Ante las tropelías jurídicas del gobierno nacional, la universidad autónoma ha puesto en intermitencia las contiendas de escogencia de las autoridades de gobierno universitario, suspendiendo los mecanismos de participación, debilitando así las dimensiones políticas y demás formas de expresión ideológica que son parte de la cultura organizacional, quedando en vilo “desde el dos mil doce...” [GU3/GU-AP/L118-119] en el caso de la FACES-CM, situación insana para una organización predominantemente democrática.

En consecuencia, se introducen en la praxis gerencial “vicios que se han institucionalizado, [que] reducen las oportunidades de control social” [GU3/GU-AP/L130-149] porque ante la acefalía del sufragio, la comunidad ha quedado a merced del poder prolongado que ha traído consigo “la práctica discrecional en el manejo de [los órganos institucionales y] en la toma de decisiones [en la que prima] un componente muy personalísimo, muy político y muy acomodaticio, que no... se corresponde con una cultura organizacional madura.” [GU5/GU-AP/L210-214]

Entre tanto, los actores sociales se han convertido en críticos severos de las disonancias que se hilvanan por cuanto, desde su ontología cultural, juzgan la pertinencia y prudencia de las prácticas gerenciales; inclusive, las perspectivas de algunos gerentes de primera línea permiten

apreciar las incongruencias entre las ideas y los hechos que ocasionan desarticulación y flojedad en el ejercicio gerencial.

No intento negar que “[es un reto gerenciar con... recursos escasos y sin \[suficiente talento\] humano porque la diáspora ha repercutido... en los procesos de gestión](#)” [GU2/GU-AP/L225-227] y en todas las funciones sustanciales de la institución; pero en medio de las transformaciones globales signadas por la incertidumbre, la inestabilidad y lo inesperado, ante el desasosiego, la crisis económica y la minusvalía popular que predomina en el grupo social de la FACES-CM, la gerencia universitaria ha olvidado que se debe a una comunidad que le otorgó el poder hace más de una década, desprendiéndose de las dimensiones sensibles del poder que incluyen la motivación, la solidaridad y la cohesión como estrategias de conducción organizacional proclives a enfrentar el entramado complejo que se posa en la nueva realidad.

Su predilección por el poder alcanza niveles deplorables para los actores sociales; tanto, que su praxis rememora “[la época de Hitler o de Mussolini cuando querían fijar el poder en la mente del pueblo](#)” [GU4/GU-AP/L214-227]; situaciones como la presión que ejerce sobre los miembros del equipo de gestión para que difundan las comunicaciones oficiales en sus redes sociales, se traduce en inconsistencia, pues son acciones que deberían surgir del “[compromiso voluntario](#)” [GU5/GU-AP/L265-270] porque, finalmente, forman parte del tren directivo.

Por otra parte, desde el punto de vista del tipo de administración, “[es paradójico... que \[la institución opere\] con esquemas gerenciales funcionalistas... apegados a estrictos protocolos](#)” [GU2/GU-AP/L236-239], mientras que en los procesos de formación se exaltan los enfoques emergentes y las nuevas tendencias, procurando profesionalizar ciudadanos aptos para intervenir el contexto social y dirigir las transformaciones que se imponen a la luz del siglo XXI.

Considerando que los preceptos de la misión y visión organizacional de la FACES-CM declaran que están orientados a “[generar profesionales competitivos, de alta calidad nacional e internacional...](#)” [GU1/GU-AP/L38-

42], formados para contribuir con el desarrollo del país y la región, a través de la puesta en práctica de conocimientos modernos en el área de las ciencias económicas y sociales, es disonante que la gestión gerencial distorsione el sentido filosófico de la institución con un “liderazgo... autoritario que se... [aboca] más a las vías de poder que a... fomentar” [GU4/GU-AP/L164-175] el sentido universitario.

Como lo sugiere Parra (ob. cit.), el gobierno de la FACES-CM se ha convertido en un modelo de gobernanza construido siguiendo un andamiaje funcional que emula el modelo de gobernanza de la sociedad venezolana, esto es: (a) anti-disidencia, (b) anti-expresión popular, (c) anti-control social y (d) anti-innovación, lo cual representa un flagelo que ha desvirtuado la capacidad de liderazgo de la gerencia universitaria, pues el liderazgo, en buena medida, permite el ejercicio del poder persuasivo con el que se puede influir en los seguidores provocando modificaciones conductuales e ideológicas.

Ahora bien, la relación de influencia depende, según Chiavenato (ob. cit.), del poder y la autoridad con la que el líder logra controlar las decisiones y las acciones colectivas. Desde luego, el poder de la gerencia universitaria está revestido de legitimidad por las condiciones legales en que fue atribuido; sin embargo ¿qué ocurre con el ejercicio del poder social en la FACES-CM? La invocación del sentido social apunta, precisamente, al liderazgo con el que el poder legal influye y motiva para lograr los propósitos organizacionales; justo la capacidad de influencia y de motivación son dos aspectos inexistentes en el ejercicio gerencial de la institución.

Por el contrario, en la figura de autoridad de la FACES-CM prima el poder derivado del puesto basado en lo que el líder puede ofrecer a la comunidad, aludiendo el concepto de poder legítimo que se ostenta por la posición en la jerarquía organizacional, el cual se imbrica ante la idealización del poder derivado de la persona basado, según Chiavenato (ob. cit.), en lo que los miembros reconocen del líder que bien podría ser un poder de referencia con el que la actitud inspire y cause admiración

por ciertos rasgos de la personalidad del gerente universitario, que no es más que el carisma conquistador que permite que los miembros del grupo social se sientan incentivados a emularlo, como ocurre con la figura del Vicerrector Administrativo de la Universidad de Carabobo.

Queda entendido que de este enfoque subyacen las disfuncionalidades organizativas que imperan en la FACES-CM, estimuladas por los intereses que acomodan la primacía del poder, el confort que ostentan las autoridades y sus adeptos, mientras que la comunidad universitaria sortea los desatinos de las políticas que desvirtúan el ethos y la idiosincrasia de la tradición de cincuenta años de trayectoria operacional. Con ello, algunos cimientos de la cultura organizacional se han fragmentado, especialmente los preceptos de la dimensión ontológica en lo atinente a la naturaleza de las relaciones sociales internas.

La determinación de aspectos esenciales para la generación de las iniciativas de transformación organizacional, sea por necesidades o por innovación, se debilitan ante la disonancia cultural y los desmanes estructurales que se han institucionalizado; así, la generación de valor como resultado de la gestión gerencial que Drucker (ob. cit.) avizoró para el siglo XXI, se desdibujan por la ausencia de sinergia entre la gerencia universitaria y los miembros de la comunidad, pues las dimensiones sensibles no forman parte de los objetivos de dirección organizacional, alejándose de los preceptos rectores del andamiaje cultural que incluyen un fuerte componente social.

Para ampliar el análisis de la gerencia universitaria, conviene dar una mirada a las prácticas y políticas de gestión cultural que se han llevado a cabo en la FACES-CM. Insisto en que “[el liderazgo... es fundamental \[para la\] transformación y consolidación de \[la\] cultura... Los líderes... son responsables... de que cada \[miembro\] se sienta identificado con \[la\] cultura \[pues\] debe reflejar... los valores... porque eso es lo que \[permite\] impactar \[en\] la comunidad](#)” [GU1/GU-GC/L122-135]

De allí que el sentido dogmático de las políticas de gestión cultural debe estar intervenido por el ethos filosófico de la cultura organizacional;

no sería colectivamente compartida y ontológicamente comprendida una política cultural que *per se* sea equidistante de los valores, de las tradiciones sociohistóricas y de la visión futurista de la organización.

En principio, la gestión cultural está llamada a respetar “la diversidad filosófica y espiritual” [GU2/GU-GC/L89-90], lo cual depende “del rol que el líder desempeñe [pues] su actuación va a repercutir en... la cadena de mando y esa es la medición que se hará de la cultura. Por [ello es] improbable que exista cultura sin liderazgo” [GU2/GU-GC/L134-139], como lo señala Schein (ob. cit.); en la medida en que el liderazgo desarrolle políticas culturales sensibles a exaltar los artefactos culturales y el ethos filosófico, la ontología cultural tenderá a consolidar una eidos robustecida que permitirá que los miembros realicen una valoración positiva del proyecto de gestión y, al mismo tiempo, intensificará los niveles de adhesión al acervo cultural.

Schein (ob. cit.) señala que, en culturas organizacionales maduras como la que impera en la FACES-CM, la orientación hacia la cultura de clan y de mercado depende de la influencia política favorable que los líderes sean capaces de generar con sus ideas y su audacia, entendiendo que la institución no puede evadir su rol como organización inteligente que aprende, cambia, se adapta, se transforma y se proyecta a futuro, repensándose constantemente para alcanzar resultados innovadores. Por ello, según Rodríguez y García (ob. cit.), se precisa gestar políticas adaptables que exacerbén el sentido idiosincrático para el fomento de estrategias idóneas para enfrentar los desafíos emergentes.

Ante las adversidades que dominan la dinámica venezolana, los miembros de la FACES-CM siguen “creyendo... que [se pueden] hacer cambios porque somos agentes de cambio” [GU4/GU-AP/L124-134]; una parte importante de la comunidad ha acudido a exaltar su sentido de pertenencia de forma autónoma, considerando que el papel hegemónico de la gerencia universitaria deja en entredicho las cualidades relacionales con su medio natural debido a que, aunque “debería ser un motor

propulsor de cultura” [GU4/GU-AP/L124-134], los actores consideran que su intensidad ha sido “a medias.” [GU4/GU-AP/L124-134]

La gestión de la FACES-CM se ha orientado a desarrollar políticas académicas que incluyen, sustancialmente, dimensiones cognitivas e intelectuales, dejando de lado la sensibilidad social a la que me he referido anteriormente. Es necesario que la gerencia “se involucre realmente con la transformación cultural, crear [o reanimar el] sentido de pertenencia” [GU4/GU-GC/L178-181]; empero, se develan políticas de gestión universitaria que cumplen un doble propósito: exhibir la producción de conocimiento en entornos académicos que fraternizan las relaciones sociales tanto internas como externas y, también, ensalzar la majestuosidad cultural con epifanías que evocan el tradicionalismo peculiar de la institución.

“Los congresos nacionales e internacionales de investigación e innovación de la Facultad... han potenciado de alguna manera [la] cultura investigativa; [incluso], estudiantes investigadores nóveles a quienes se les ha despertado el interés por la investigación” [GU4/GU-GC/L245-249]. Por otra parte, la gerencia universitaria se ha enfocado en mejorar la “imagen corporativa... basada en las redes... para [administrar] de mejor manera la información de la Facultad e ir buscando... [la] cultura [en línea], para ir calando... el posicionamiento... [y] mejorando [el] proceso de comunicación institucional.” [GU1/GU-GC/L47-62]

Esta orientación a la generación de una cultura de comunicación asincrónica ha tratado de “hacer un refrescamiento [de] la imagen institucional [a través de] un nuevo diseño que... resalta nuestro color vinotinto... el verde y dorado haciendo alusión a la bandera de la Universidad [y] los logos institucionales para tratar de mantener [su] significado” [GU4/GU-GC/L198-205]; sin embargo, se introducen elementos disonantes de la cultura que nos devuelven a planteos ya tratados que guardan relación con la hegemonía autocrática del poder gerencial, por cuanto el proceso de refrescamiento de la imagen oficial contiene “una visión personalísima... un abuso de las figuras de

autoridades para promocionar eventos o información” [GU5/GU-GC/L240-265] que son institucionales, es decir, de todos los actores sociales y no pertenecen a la élite gerencial.

Ante esta situación que parece menester, aunada a la tribulación nacional, la gerencia universitaria ha escatimado sus esfuerzos por reanimar, transformar e inmortalizar la cultura organizacional debido a que se ha alejado “del sentido de la Academia” [GU5/GU-GC/L160-172], aferrándose a la ostentación del poder centralizado, apropiándose de los espacios de las manifestaciones culturales para introducir matices políticos distorsionados del sentir universitario; “sus objetivos persiguen otras cosas y no necesariamente están relacionadas con la cultura.” [GU5/GU-GC/L160-172]

En la actualidad, se impone la necesidad de gerenciar la cultura a través de esquemas inspiradores que enfoquen su atención en la comunidad como recurso fundamental de la razón de ser institucional, promoviendo el aprendizaje creativo e innovador como variable generadora de ventajas competitivas capaces de elevar los niveles de motivación, de compromiso y de satisfacción. Como plantean Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos (ob. cit.), este proceso complejo implica un liderazgo transformacional que proponga la ruta adecuada para abordar los desafíos, articulada con el esfuerzo en equipo a través del empoderamiento y un clima moral basado en los valores institucionales.

Para la FACES-CM la excelencia no ha de ser el único horizonte estratégico, la pertinencia social inicia con la sensibilización de la academicidad para dar paso al pensamiento crítico y al aprendizaje colectivo que produzca oportunidades de mejora continua, despierten el sentido reflexivo y dialéctico antes de pretender alcanzar la calidad total. Siguiendo la exposición de Drucker (ob. cit.), la gerencia del siglo XXI debe prepararse para la incertidumbre porque de ello depende el éxito o el fracaso organizacional.

A la luz de lo antes expuesto, emergen desafíos con una visión transformacional de la organización proclives a orientar la ruta de

reingeniería estructural que urge al interior de la FACES-CM, invocando el sentido idiosincrático de todos los actores sociales, liderados por la gerencia universitaria para asegurar la competitividad y la perdurabilidad organizacional:

1. Acometer las gestiones necesarias ante los órganos del Poder Público Nacional, cohesionando el concurso de todos los sectores ideológicos, atinentes a relegitimar la democracia universitaria a través de la celebración de elecciones populares, directas y secretas de autoridades y representantes de los organismos colegiados, sin desvirtuar las condiciones previstas en la doctrina legal vigente.

2. Gerenciar los recursos económicos de forma eficiente y empleando criterios racionales que destinen provisiones presupuestarias para financiar las actividades misionales del quehacer universitario. Esto incluye el manejo transparente del patrimonio, la rendición de cuentas y la participación social para la priorización de las áreas críticas de la organización.

3. Empezar la reingeniería gerencial de la organización considerando: (a) la descentralización administrativa enfocada al empoderamiento individual, el desempeño en equipo y la efectividad de los canales comunicacionales internos y externos, (b) el diseño y praxis de políticas participativas sensibles capaces de satisfacer las demandas de los grupos de interés y (c) el enfoque innovador y flexible en el que predomine la visión inteligente y saludable de la organización.

4. Redimensionar las prácticas del poder gerencial, incorporando matices socialmente sensibles que permitan ampliar las perspectivas del ejercicio de la autoridad hacia un enfoque inspirador, motivador e inclusivo en el que predomine la orientación gerencial hacia las personas y no a grupos minoritarios, que reconozca la diversidad y la adversidad con empatía sin recurrir al confinamiento ideológico y a la exclusión por disidencia.

5. Diseñar y emprender estrategias de *branding* institucional con cobertura de todos los medios y canales de comunicación disponibles en

la actualidad, con la finalidad de difundir masivamente las producciones culturales, el ethos filosófico, la pertinencia social de los programas de formación profesional, los planes de corto, mediano y largo plazo proclives al mejoramiento continuo de la calidad institucional, incluyendo la internacionalización y la acreditación. También es necesario incorporar la difusión de las significaciones sociohistóricas de la culturalidad para dar cuenta del alcance de las acciones durante los diferentes contextos y circunstancias del acontecer nacional.

6. Motivar a los miembros de la comunidad mediante la generación de políticas de incentivo salarial que estimulen la ejecución de las actividades inherentes a la carrera funcionarial.

7. Rescatar y reintroducir en el arquetipo cultural las epifanías tradicionalistas que enaltecen el acervo sociohistórico y robustecen el sentido identitario de los miembros de la organización. Este proceso incluye la creación de nuevas producciones culturales y la reinención de las prácticas ancestrales, con la intención de sensibilizar las dimensiones sociales de la individualidad y del colectivo.

8. Generar conocimientos científicos a través de un proceso de mejora continua, con calidad y pertinencia social, caracterizada por el cumplimiento de leyes y normas, accesibilidad a la investigación, adecuada comprensión de los fenómenos globales presentes y futuros, vigilancia tecnológica y el fortalecimiento de las relaciones inter y extra organizacional.

9. Gerenciar la transmisión de conocimientos siguiendo las directrices de los programas de acreditación internacional, lo cual incluye el diagnóstico de necesidades y niveles de formación, diagnóstico de las capacidades de la universidad, generación de incentivos para la inclusión pluricultural y minorías con capacidades diversas, evaluación de la formación docente y evaluación curricular.

10. Gerenciar la transferencia de conocimientos midiendo las dimensiones de su impacto en la medida en que contribuya a resolver los problemas sociales; esto requiere la evaluación de servicios y productos,

la evaluación de capacidades del talento humano y la consolidación de las relaciones de cooperación extra organizacional, diversificación de la oferta de servicios y productos y la adopción de un sistema de gestión social.

Luego del derrotero argumentativo sostenido a lo extenso de la aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM, habido de suficientes elementos de convicción para fundar el aporte que se incorpora al estado del arte, ilustro la esencia epistémica emergida en la Figura 15 que se muestra a continuación, que incluye la metodología cualitativa para el análisis de la cultura organizacional y la incidencia del liderazgo gerencial:

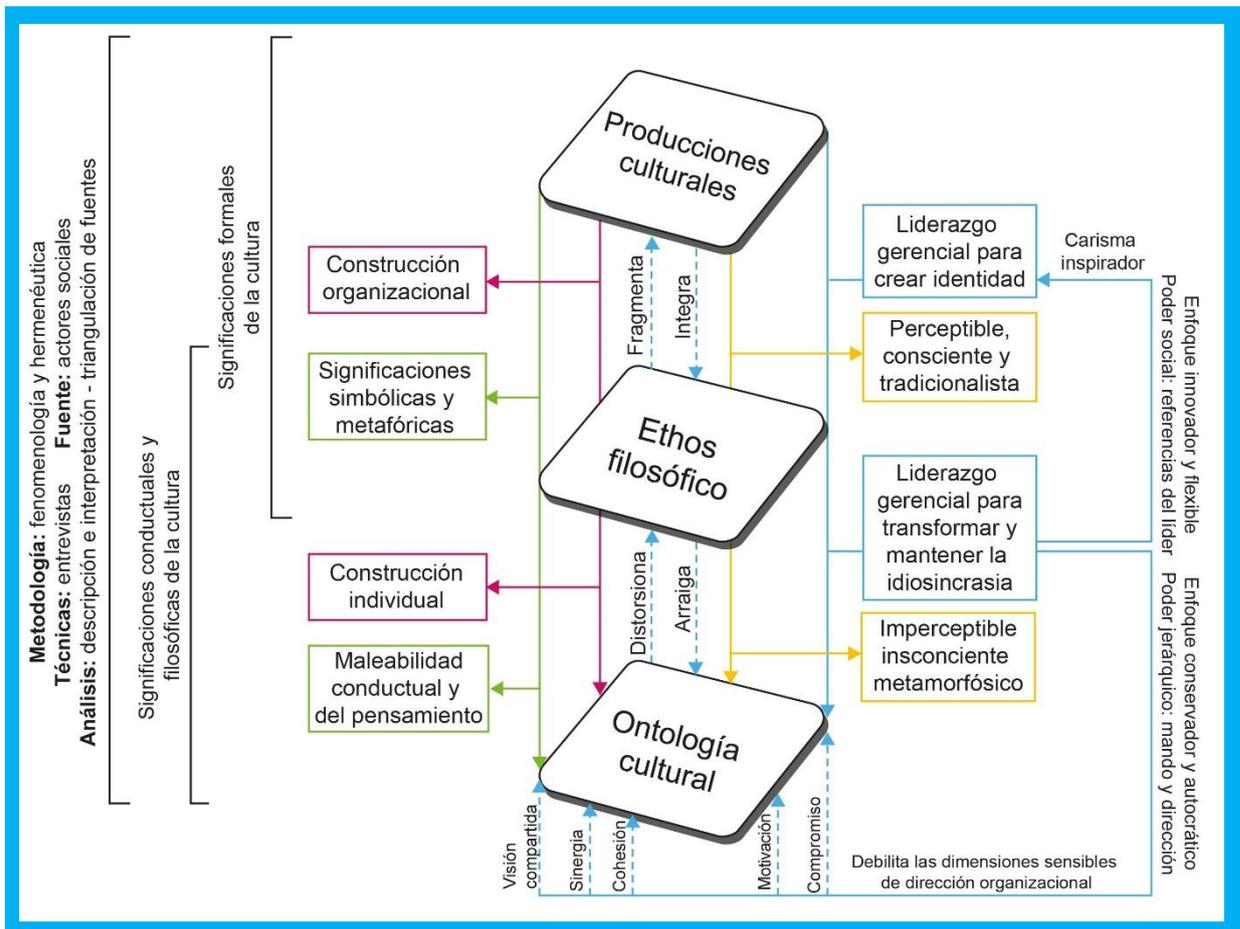
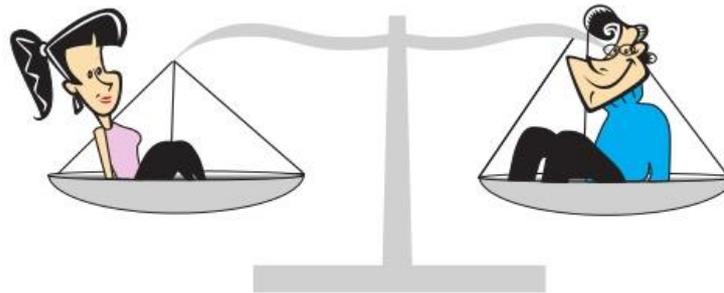


Figura 15. Cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM. Diseñado por el investigador (2020).

CULTURIZANDO VI

REFLEXIONANDO SIN CERRAR EL CERCO



Grito de Guerra

“¡Qué se creen esos cobardes! que se atreven a mandar si no saben cuánto vale levantarse en la mañana para ir a trabajar... que sabrán de ser feliz si no saben sonreír, ya nos han quitado todo pero no podrán quitar la esperanza de que un día todo tiene que cambiar... Que se atreven a mirarnos a los ojos, que se atreven a encerrarnos con cerrojos... aquí vamos a estar todos listos para contemplar la caída de su historia y el camino a su final... sólo queda la memoria de la lástima que dan”

Autor: Carlos Rivera

En esta sección de la investigación presento las reflexiones que subyacen de mi experiencia tras acometer el derrotero científico; no intento formular enunciaciones concluyentes, sino más bien generar un constructo habido del caudal de conocimiento emergido, dejando merecido espacio a la contrastabilidad para fundamentar los juicios que a bien tengan asentir, complementar o cuestionar los hallazgos arribados, en sintonía con el criterio de criticidad que admite la confrontación del maderamen de ideas que brotan de investigaciones de corte cualitativo.

Rescatando el planteo de la intencionalidad formulada en la primera sección relacionada con ¿Cuáles serán los componentes epistemológicos de la aproximación teórica de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM?, debo declarar que constituyó el fin teórico alcanzado luego del despliegue de una cadena de procedimientos que me permitieron trascender de la vaguedad de ideas subyacentes del imaginario a la abstracción imprecisa e inacaba de

de la cultura organizacional.

Siguiendo las pautas del método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, fue posible develar las significaciones que los gerentes universitarios atribuyen a la cultura organizacional, para comprender, desde su intersubjetividad, los constructos emergidos e interpretarlos con fundamento en el estado del arte y el referencial teórico.

De esta forma, brotó el sistema categorial comprendido por cuatro unidades centrales: (a) producciones culturales, (b) ethos filosófico, (c) ontología cultural y (d) gerencia universitaria; a su vez, de cada una de ellas se derivaron unidades subcategoriales que tomaron fisonomía conceptual que, en suma, representan una visión holística del fenómeno objeto de estudio.

Como docente universitario inmerso en la realidad abordada, no puedo eludir el compromiso de disertar, principalmente, con mis pares, con los estudiantes de la FACES-CM y con la comunidad científica, los hallazgos que surgieron de la investigación; en principio, porque me debo al compromiso social estatuido en la Ley de Universidades (ob. cit.) de “colaborar en la orientación de la vida del país mediante... el esclarecimiento de los problemas” (p. 1); por lo que me mantengo incólume ante las adversidades y fiel al cometido de “crear... el saber mediante la investigación y la enseñanza [para complementar] la formación integral... formar los equipos... que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.” (p. 3)

Sin embargo, más allá de honrar la responsabilidad que el Estado venezolano me ha conferido, se trata de mostrar el reflejo de las experiencias vividas, de las creencias profundas y de las expectativas anheladas que habitan en el pensamiento y la acción de cinco gerentes universitarios miembros de una comunidad académica de tradición centenaria, heredada de las luchas épicas que vencieron los nefastos propósitos de las tropelías gubernamentales gestadas desde la época postcolonial.

Los gerentes universitarios fueron voz audible de la muchedumbre *Universitas Carabobensis* que día a día invoca la culturalidad de la institución para orientar sus prácticas cotidianas, exaltando la génesis idiosincrática que ancestralmente ha hecho peculiar nuestro modo de vida, fieles al ethos que define el sentido identitario porque representa el patrón social con el que hemos resuelto nuestros problemas de integración interna y de adaptación externa.

Tan impronta es la historicidad de la FACES-CM, que de ella se advienen las producciones culturales que predominan en el dogma filosófico; las producciones materiales, inmateriales y sociales se entrelazan para engalanar el proscenio del quehacer universitario. Las edificaciones y esculturas, el simbolismo en forma de historias, leyendas, jergas, personajes icónicos, códigos, lema y colores autóctonos, junto a las ceremonias, rituales y eventos, se combinan para conformar el bagaje de significaciones simbólicas y metafóricas que mayor influencia ejercen en la construcción de la identidad individual.

De allí, que el conjunto indisociable de producciones culturales funja como dispositivos primarios de generación y transmisión cultural, debido a que la lectura sociohistórica que se le atribuye está inexorablemente vinculada con la trascendencia de las funciones misionales de la organización, expresada no sólo en la formación profesional de ciudadanos, sino también en la actuación social que la institución ha desempeñado en momentos cruciales del acontecer nacional.

Por otra parte, los valores organizacionales, más que una declaración filosófica de lo que la institución espera de su gente, son un medio instrumental a través del cual los miembros articulan sus valores y aprendizajes previos con la nueva doctrina que prevalece en el grupo social al que pertenecen. Su aprehensión no funciona con la mera enunciación de los contenidos que se inscriben en los valores; por el contrario, es preciso que los miembros emprendan el derrotero con el que interactúan en el medio, acumulando experiencias que constantemente se contrastan con las idealizaciones que han esculpido en torno a las

producciones culturales; de esta manera, va comprobando la facticidad de admitir los valores organizacionales como suyos, estableciendo los principios que sostienen el patrón conductual y el marco de referencia con que juzga la culturalidad de los demás miembros.

Si bien es cierto que este proceso es derivado de la integración interna, no debe ignorarse el carácter individual de la construcción cultural en el sentido ontológico, con el que el miembro de la organización encuentra explicaciones a su razón de ser como parte del grupo social; se trata de la búsqueda incesante de respuestas a las presunciones que en su consciencia se van formando en torno a la naturaleza de la realidad que le rodea.

Cuando los preceptos filosóficos de la cultura organizacional han logrado incrustarse en la consciencia, expresándose genuinamente a través del pragmatismo cotidiano, el individuo ha alcanzado un nivel profundo de aprehensión cultural del que brotan convicciones inteligibles para sí mismo, pero indescifrables para el resto de los miembros. Surge un individuo con identidad basada en la cultura que ha aprehendido de la organización, la comparte, la vive y siente como suya; sin embargo, la autonomía de sus pensamientos forja una eidos innata que no deja verse con facilidad, está impregnada de sentimientos y emociones que se entretajan con sus creencias y expectativas acerca de la realidad que le circunda.

La interrelación entre las producciones culturales, el ethos filosófico y la ontología cultural es intensa, dinámica e indivisible desde la perspectiva de interacción social. Los miembros se afilian entre sí a través de la intensidad con que cada uno se integra a las ideologías del totemismo institucional; este proceso lleva consigo sentimientos y emociones que se exacerban en el medio interactivo, introduciendo variables de gestión gerencial que demandan un liderazgo sensible, afanado en políticas que respondan a las expectativas del grupo social y de sus grupos de interés.

Tratándose de una organización fundacionalmente autónoma y democrática, los miembros esperan que el liderazgo que ostenta la

autoridad sea una expresión directiva de las expectativas populares, capaz de emprender políticas gerenciales que, ancladas a la idiosincrasia tradicional, conduzcan a la organización hacia los preceptos declarados en la visión. Esta idealización, evoca el ejercicio del poder con un matiz social que incentive la participación colectiva para intervenir la realidad, transformarla y, simultáneamente, generar las condiciones adecuadas con que puedan enfrentarse los desafíos emergentes en un contexto imprevisible en el que la innovación y flexibilidad se posan como atisbos para la estabilidad y perdurabilidad organizacional.

Así, la visión compartida, el compromiso, la sinergia y la cohesión se convierten en ventajas competitivas en la medida en que el liderazgo logre satisfacer la sensibilidad motivacional de sus miembros, mediante un esquema de gestión gerencial articulado con el ethos filosófico de la organización, que muestre coherencia entre la ideología y la acción, entre la acción y el discurso.

Sin embargo, en la actualidad predominan circunstancias que escapan de la capacidad deliberante propia de la FACES-CM, pues la imposibilidad de relegitimar los cargos de gestión universitaria como consecuencia de las restricciones impuestas por el gobierno nacional ha ocasionado que algunos atributos culturalmente tradicionales se desvanecieran, institucionalizando flagelos que desvirtúan la doctrina política de la organización. La imposibilidad de renovar las figuras de representación del poder debe ser vista desde dos perspectivas: (a) gerencial y (b) social.

Desde la perspectiva gerencial, las autoridades universitarias sortean el descontento popular, gobernando para una comunidad insatisfecha que, hasta cierto punto, desconoce su legitimidad a juzgar por las disposiciones legales vigentes. Aunado al panorama de supervivencia económica imperante en Venezuela, la diáspora, el déficit presupuestario y la insuficiencia salarial, la gerencia universitaria enfrenta desafíos a los que no ha sabido responder de forma eficaz y oportuna.

De espaldas a la culturalidad sociohistórica, la gerencia universitaria ha recurrido a las fuentes de poder jerárquico para instaurar un modelo demagógico que propicia la división colectiva como estrategia de dominación con la que busca evidenciar la supremacía de su figura. Con prácticas autoritarias, la gerencia universitaria desmedra la idiosincrasia tradicional, ocasionando detrimentos a la ontología cultural de los miembros; esto es, el debilitamiento progresivo de las convicciones subyacentes de la consciencia individual y, con ello, la disonancia entre el ethos filosófico y la praxis gerencial se introduce como una nueva variable en el medio de interacción social, distorsionando las significaciones conceptuales-formales construidas en torno a la cultura.

Desde la perspectiva social, los miembros de la organización contemplan absortos el juego del poder en el que la gerencia universitaria es, en ocasiones, el adversario de las tropelías del gobierno venezolano y otras veces, se convierte en cómplice de ellas para satisfacer sus propios intereses acomodaticios. En este encuentro íntimo y antagónico a la vez, la culturalidad organizacional no es precisamente el foco de atención de la gerencia universitaria; la emulación del sistema gubernamental nacional ha sido la consecuencia más nefasta para las significaciones culturales compartidas por una comunidad de historicidad democrática.

En la última década, la recuperación de la autonomía deliberante no ha sido el tema central de las discusiones intra y extra organizacional; se ha distraído la atención de la minusvalía electoral para centrar el interés en las fatales consecuencias que la crisis socioeconómica nacional ha ocasionado, anteponiendo en la escribanía institucional el déficit financiero como argumento justificado del deterioro operacional de la organización. No se trata de que este último aspecto carezca de validez; de hecho, son evidentes los devastadores efectos, sin embargo, mientras la comunidad universitaria agota los esfuerzos por mantener viva una organización en agonía, se institucionalizan los desmanes del poder que se ocultan tras la hegemonía gerencial.

Si la autonomía es el bastión que sostiene la cultura organizacional, del que se desprenden las significaciones construidas en torno a las prácticas, al ethos y a la ontología que nos define, me pregunto entonces ¿Dónde ha quedado nuestro peculiar tradicionalismo cultural? ¿Cuáles propósitos intentamos enaltecer actualmente con nuestra cultura organizacional? ¿Nuestra cultura se transformó para adecuarse a la tormentosa realidad nacional y no para enfrentarla con nuestras banderas: la mente y la voz? ¿Por qué la gerencia universitaria ha sepultado las epifanías ancestrales que nos definen como organización cultural? Finalmente dejo que el sentido reflexivo cuestione ¿Cuál será el futuro de nuestra organización cultural si los vestigios que quedan ahora no son suficientes para intervenir el presente?

Anhelo intensamente que estas reflexiones junto a las que surjan de la intersubjetividad social sean el punto de partida del amplio debate que urge en torno a la pertinencia organizacional de la FACES-CM, de las restantes siete facultades, de las otras cuatro universidades autónomas y, en suma, de todo el subsistema de educación universitaria nacional, con ánimos de incentivar el golpe de energía necesario para transformar la realidad imperante.

Competitividad y pertinencia social han de ser las dimensiones prioritarias de las políticas organizacionales, lideradas por la gerencia universitaria auspiciadas por la alineación de las acciones de sus miembros; pues resulta impostergable repensar el pragmatismo actual para rescatar la institucionalidad, lo cual incluye recuperar el posicionamiento en los rankings globales de calidad, de cara a la internacionalización y acreditación de la universidad así como la re-vinculación estratégica con sus grupos de interés para el abordaje de los problemas sociales.

REFERENCIAS

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: una mirada constructivista en gestión. *Revista de Historia, Patrimonio, Arqueología y Antropología Americana* [Revista en línea]. Disponible: <http://rehpa.net/ojs/index.php/rehpa/article/view/28/60> [Consulta: 2020, Junio 5].
- Abad, A., Cobos, M. y Abad, M. (2018). La metáfora mecánica y biopsíquica en el análisis organizacional. *Estudios de la Gestión* [Revista en línea]. Disponible: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/628/578> [Consulta: 2020, Mayo 29].
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Subjetividades* [Revista en línea]. Disponible: <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/1153/3429> [Consulta: 2019, Octubre 10].
- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la cultura organizacional: de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-Minister* [Revista en línea]. Disponible: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673/599> [Consulta: 2020, Mayo 30].
- Alastre, V. (2020, Mayo 30) enunció que *Nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte* [Tuit]. Twitter. <https://twitter.com/ViolervaAlastre/status/1266846101618991104>.
- Albaladejo, T. (2019). El motor metafórico y la fundamentación retórico-cultural de su activación. *Castilla Estudios de Literatura* [Revista en línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116266> [Consulta: 2020, Mayo 31].
- Ascorra, P. y López, V. (2016). Investigación cualitativa en subjetividad. *Psicoperspectivas* [Revista en línea]. Disponible: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v15n1/art01.pdf> [Consulta: 2020, Mayo 1].
- Berger, P. y Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Caraballo, L. (2016). *Constructo epistémico de la gerencia académica universitaria cívico-castrense desde el paradigma de la persona*

- completa*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional Experimental Antonio José de Sucre, Venezuela.
- Carvajal, L. (2011). Autonomía universitaria y libertad de cátedra versus control político en la historia venezolana. *Educere* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35618721014.pdf> [Consulta: 2020, Septiembre 20].
- Chaparro, M. (2018). *Patrimonio cultural tangible: retos y estrategias de gestión*. Máster es Gestión Cultural [Documento en línea]. Disponible: <http://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2018/03/Chaparro-Camila.-Patrimonio-cultural-tangible.pdf> [Consulta: 2020, Mayo 15].
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Interamericana Editores.
- Coalición de Cátedras y Centros Universitarios de Derechos Humanos (2017). El pensamiento bajo amenaza: situación de la libertad académica y la autonomía universitaria en Venezuela. [Documento en línea]. Disponible: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/380/368> [Consulta: 2020, Junio 4].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (República Bolivariana de Venezuela). (2009, Febrero 15). [Transcripción en línea]. Disponible: <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Venezuela/enmienda2009.pdf> [Consulta: 2019, Octubre 13].
- Dandridge, T., Mitroff, I. y Joyce, W. (1980). *Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis*. *Academy of Management* [Revista en línea]. Disponible: https://www.jstor.org/stable/257806?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents [Consulta: 2019, Octubre 8].
- Dayekh, M. (2019). *Cultura organizacional: visión teórica desde la gestión de marca*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Yacambú, Venezuela.
- Divo Jessy (2018, Marzo 1). *Jessy Divo: irrespeto al presupuesto y al salario busca el cierre de las universidades* [Mensaje en línea]. Disponible: <https://www.el-carabobeno.com/jessy-divo-irrespeto-al-presupuesto-al-salario-busca-cierre-las-universidades/> [Consulta: 2020, Abril 11].
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.

- Escobedo, M. y Astudillo, G. (2016). Aportes para la discusión sobre la extensión universitaria. *Masquedós* [Revista en línea]. Disponible: <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/17/Aportes%20para%20la%20%20discusi%c3%b3n%20sobre%20la%20%20extensi%c3%b3n%20universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2020, Abril 12].
- Ethel, S., García, J. y Parra, M. (2017). Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Búsqueda* [Revista en línea]. Disponible: <https://pdfs.semanticscholar.org/8402/b8a0904220c5bc3bc8013a9153ae84559bf1.pdf> [Consulta: 2020, Junio 6].
- Fernandes, C. (Entrevistador). (2019, Diciembre 13). *La Entrevista – Noticiero Televen: Entrevista a Cecilia García-Arocha Márquez, Rectora de la Universidad Central de Venezuela* [Programa de TV] [Transcripción en línea]. Caracas: Televen. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=l0r9GDpCHNs> [Consulta: 2020, Abril 11].
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf> [Consulta: 2020, Abril 12].
- Fuchs, R. y Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business* [Revista en línea]. Disponible: <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/57/58> [Consulta: 2020, Marzo 26].
- Gadamer, H. (1993). *Verdad y método I*. España: Ediciones Sígueme. Disponible: http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/Gadamer-erdad-y-metodo-vol-1%281%29_0.pdf [Consulta: 2020, Marzo 17].
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- González, R., Ochoa, S. y Celaya, R. (2015). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Voces de la Universidad & Empresa* [Revista en línea]. Disponible: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4603/3277> [Consulta: 2020, Abril 12].
- Guba, E, y Lincoln, Y. (1998). *Competing paradigms in qualitative research*. En N. Denzin e Y. Lincoln (Ed.), *The landscape of qualitative research* (s.p.). Londres, Inglaterra: Thousand Oaks, CA Sage. Disponible:

- <http://www.hugoperezidiart.com.ar/sigloXXI-cl2012/guba-lincoln-1998.pdf> [Consulta: 2019, Octubre 24].
- Heidegger, M. (1953). *Ser y tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica. Disponible: <http://www.afoiceeomartelo.com.br/posfsa/Autores/Heidegger,%20Martin/Heidegger%20-%20Ser%20y%20tiempo.pdf> [Consulta: 2020, Marzo 8].
- Hernández, A. (2015). *Cultura educativa y reproducción social en los docentes y estudiantes en la educación media venezolana*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90925810003.pdf> [Consulta: 2020, Mayo 12].
- Husserl, E. (1949). *Ideas relativas a la fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica. Disponible: <https://profesorvargasguillen.files.wordpress.com/2012/11/husserl-edmund-ideas-relativas-a-una-fenomenologia-pura-y-una-filosofia-fenomenologica-ocr.pdf> [Consulta: 2020, Marzo 24].
- Jiménez, N. y Jiménez, I. (2016). Liderazgo transformacional y aprendizaje móvil en la gerencia universitaria: un aporte a la gestión tecnológica. *Tzhoecoen*. [Revista en línea]. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/380/368> [Consulta: 2020, Junio 8].
- Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. (3a. ed.). Valencia: Litorama.
- Ley de Universidades (República de Venezuela). (1970, Septiembre 8). [Transcripción en línea]. Disponible: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.pdf [Consulta: 2019, Octubre 13].
- Ley Orgánica de Educación (República Bolivariana de Venezuela). (2009, Agosto 15). [Transcripción en línea]. Disponible: <https://www.urbe.edu/portal-biblioteca/descargas/Ley-Organica%20de-Educacion.pdf> [Consulta: 2019, Octubre 13].
- López, J. (2020). Simbolismo y humanismo: la cultura y antropología organizacional. En *Vida Simbólica en las Organizaciones* (363-390) Ciudad de México: Grupo Editorial Hess / Universidad de Guanajuato/Universidad Autónoma Metropolitana/ Red de

- Investigadores en Estudios Organizacionales. Disponible: <http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/01-Vida-Simbolica.pdf#page=363> [Consulta: 2020, Abril 27].
- López, J. (2016). Vehículos de significación y transformación de la cultura universitaria en Latinoamérica. *Tendencias Pedagógicas* [Revista en línea]. Disponible: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/671823/TP_28_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 2020, Marzo 11].
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Muller, R., Del Nogal, J. y Romero, A. (2012). Modelo teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública. *ORINOCO Pensamiento y Praxis* [Revista en línea]. Disponible: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec:8080/bitstream/10469/3854/1/REX-TN-OPYP01-02-Muller.pdf> [Consulta: 2019, Octubre 21].
- Morgan, G. (1990). *Images of organization*. Madrid: RA-MA.
- Niño, L. y Piñero, M. (2016). Significados sociales de la gerencia universitaria en el contexto de transformación institucional. *Chakiñan* [Revista en línea]. Disponible: <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n1/2550-6722-rchakin-01-00101.pdf> [Consulta: 2020, Abril 30].
- Orellana, G. (2019). *Construcción teórica de la responsabilidad social universitaria desde la gestión del conocimiento en instituciones del estado Lara*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Yacambú, Venezuela.
- Orta, R. (2020, Junio 6). *En la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción* [Tuit]. Twitter. <https://twitter.com/romorta/status/1269301236592971776>
- Padrón J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*. [Revista en línea]. Disponible <http://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html> [Consulta: 2020, Mayo 22].
- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. [Documento en línea]. Disponible: http://padron.entretemas.com.ve/Notas_EP-EnfEpistPdigm.pdf [Consulta: 2019, Octubre 26].

- Paramo, D. (2018). Antropología organizacional. *Pensamiento & Gestión* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-1.pdf> [Consulta: 2020, Mayo 31].
- Parra, M. (2017). La reinstitucionalización de la educación superior en Venezuela: ¿descolonización del conocimiento?. *Laplage em Revista*. [Revista en línea]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6192027> [Consulta: 2020, Junio 5].
- Pedraja, L., Araneda, C., Bernasconi, A. y Viancos, P. (2018). Liderazgo, cultura académica y calidad de las universidades; aproximación conceptual y relaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*. [Revista en línea]. https://www.researchgate.net/profile/Patricio_Viancos/publication/328968610_Liderazgo_cultura_academica_y_calidad_de_las_universidades_aproximacion_conceptual_y_relaciones/links/5bede71392851c6b27c24e68/Liderazgo-cultura-academica-y-calidad-de-las-universidades-aproximacion-conceptual-y-relaciones.pdf [Consulta: 2020, Junio 10].
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). Constructo teórico sobre la gerencia universitaria. *Criterio Libre* [Revista en línea]. Disponible: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1030/800> [Consulta: 2020, Junio 17].
- Pey, R. (2016). Autonomía universitaria y democracia. *Anales* [Revista en línea]. Disponible: <https://core.ac.uk/download/pdf/81648822.pdf> [Consulta: 2020, Junio 1].
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramírez, T. (2020). La universidad autónoma venezolana y su lucha por sobrevivir al socialismo del siglo XXI. Cinco propuestas para su rescate. *Universidades* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/76/79> [Consulta: 2020, Abril 11].
- Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Estudios para el Desarrollo Social* [Revista en línea]. Disponible: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201 [Consulta: 2020, Mayo 31].
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom. Disponible: <https://es.scribd.com/doc/243327774/Michael-Ritter-eBook->

[CULTURA-ORGANIZACIONAL-2008-pdf20131106-30732-1x9eb17-libre-libre-pdf](#) [Consulta: 2019, Octubre 22].

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.

Rodríguez, P. y García, J. (2017). Retrospectiva de la política universitaria en Venezuela. *Voces de la Educación* [Revista en línea]. Disponible: <https://revista.vocesdelaeducacion.com.mx/index.php/voces/article/view/73/64> [Consulta: 2020, Abril 12].

Samaniego, K. (2018). *Comunicación en la organización artesanal Los Macaneros y su incidencia en políticas públicas de patrimonio cultural*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Disponible: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/73466/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 2020, Junio 1].

Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Ugalde, L. (2020). Retos para la universidad 2020 en Venezuela. *Universidades* [Revista en línea]. Disponible: <http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/99/116> [Consulta: 2020, Junio 7].

Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v12n1/v12n1a06.pdf> [Consulta: 2019, Septiembre 12].

Villamañan, A. (2016). Aproximaciones conceptuales desde la escuela vigotskiana a la teoría de las representaciones sociales. *Psicología em Estudo* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2871/287146384005.pdf> [Consulta: 2020, Mayo 31].

Villegas, V. (Entrevistador). (2018, Julio 18). *Vladimir a la 1: Entrevista a Jessy Divo de Romero, Rectora de la Universidad de Carabobo* [Programa de TV] [Transcripción en línea]. Caracas: Globovisión. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=UJUFLQEcRiE> [Consulta: 2020, Abril 11].

- Wong, N. (2015). *Percepciones del docente y condiciones organizacionales para implementar una cultura de investigación entre el profesorado universitario. El caso de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Almería, España. Disponible: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=SkhOc53190c%3D> [Consulta: 2019, Octubre 6].
- Zalpa, G. (2014). Análisis metafórico: una herramienta para los estudios culturales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas* [Revista en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/316/31631035007.pdf> [Consulta: 2020, Junio 3].
- Zapata, Á., y Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Valle del Cauca: Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO A

Entrevistas a Informantes Preliminares A, B y C

Entrevista Preliminar Informante A
Fecha: 24/05/2020

L	Texto
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	<p>Investigador: Buen día profesora, me gustaría que expresara su opinión sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Campus La Morita, destacando los aspectos relevantes y significados que usted le atribuye desde su vasta experiencia en cargos de gestión universitaria. Informante Preliminar A: Responder el contenido o significado de la cultura organizacional de mi facultad, primero me permito aclarar que lo que diré no se asemeja ligeramente a lo que pude decir algún tiempo atrás. La decepción, nostalgia y resistencia son las emociones que protagonizan el devenir. Sin embargo, no veo resignación y eso es un punto a favor. Un importante contingente de gente capacitada, formada y competitiva decidieron irse del país, pero hay un número importante de generación intermedia con valores bien arraigados que nos hacen titubear a la hora de partir. Este importante grupo de la comunidad universitaria está lista para reconstruir la FACES-CM y la UC que queremos. Puedo afirmar que alrededor del 30% de aspirantes potenciales a las aulas universitarias, deciden irse antes de intentarlo; sin embargo, un grupo minoritario puede marcar la diferencia. No puedo afirmar que hoy mi facultad es la más competitiva del país ya que tanto la infraestructura como el talento humano carecen de solvencia económica para mantenerse. Sin embargo, rendirnos no es una opción. En cuanto a la infraestructura se cuida lo que queda, en cuanto al talento humano, apostamos a la buena administración aprendida. La autonomía se encuentra secuestrada, pero la dignidad no se negocia; me quedo con los sin embargo. Creo que la cultura organizacional puede verse fragmentada sobre todo si fue consistente, sólida, pero cuando no olvidas tus raíces es coherente mantenerla como referencia de la identidad. Luchamos por mantener una cultura positiva, cohesionada, ilusionada, aprovechando sus sueños para levantarse aun cuando la veo noqueada. Investigador: Gracias por su participación</p>

Entrevista Preliminar Informante B

Fecha: 16/04/2020

L	Texto
1	Investigador: Buen día profesora, me gustaría que expresara su
2	opinión sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias
3	Económicas y Sociales Campus La Morita, destacando los aspectos
4	relevantes y significados que usted le atribuye desde su vasta
5	experiencia en cargos de gestión universitaria. Informante Preliminar
6	B: La cultura está representada por un conjunto de símbolos, signos y
7	prácticas que, de manera recurrente, se repiten y que vamos
8	internalizándolas y la sentimos como propias. En mi caso particular, hay
9	un arraigo a una estructura física que es muy cercana y que nos hace
10	sentir que estamos como en casa. La cultura organizacional tiene una
11	fuerte impronta de lo que ha sido la constitución de la universidad, el
12	arraigo y la trascendencia de elementos institucionales que a pesar de la
13	crisis que vivimos se mantienen. El respeto, la estructura jerárquica que
14	van haciendo que sea sólida y que sea reconocida a través del tiempo.
15	Por ejemplo, yo veo los colores de la bandera en cualquier lugar y siento
16	que estoy en cualquier ambiente de la universidad, escuchar el himno de
17	la universidad me hace sentir parte de ella y me hace sentir que la
18	expresión que se refleja en su letra y su música tienen algo del
19	sentimiento que yo reconozco por mi Alma Mater. En ese sentido,
20	reconocer todos esos signos, símbolos y prácticas, me hacen a mí como
21	docente comprometerme en que no solamente debo acompañar a mis
22	estudiantes en el aprovechamiento de los conocimientos y la identificación
23	de las estructuras cognitivas relacionadas con la materia, sino también
24	demostrarles que el amor y la sensibilidad hacia nuestra Alma Mater
25	también es importante, porque el definitiva, cuando se gradúan se van a
26	convertir en embajadores de la universidad, son la viva expresión de un
27	proceso de formación que no se corresponde solo con procesos
28	académicos sino que también resume los valores y las prácticas que ellos
29	van incorporando a su propia vida moldeando lo que ellos reconocen en
30	sus profesores. Como directora estoy consciente de que ahora tengo un
31	rol más serio con respecto a las estructuras porque soy el vivo reflejo de
32	lo que la institución quiere para llevar adelante una gestión que permitirá
33	en el tiempo verificar si realmente nosotros estamos comprometidos y si
34	reconocemos a la universidad como parte de nuestra estructura de
35	valores. Como ser social, bueno yo soy Universidad de Carabobo, mi
36	sangre es de la Universidad de Carabobo y donde quiera que esté,
37	indistintamente de la posición que ocupe o de los espacios que tenga a
38	bien ocupar, siempre va a estar presente el hecho de que soy una
39	egresada de la Universidad de Carabobo, ahora soy una orgullosa
40	profesora de la Universidad de Carabobo y también me siento muy
41	orgullosa de haber sido incorporada al equipo directivo, porque si bien no
42	son tiempos fáciles y los recursos escasean, es una oportunidad para que
43	nosotros demos una retribución a lo que recibimos de ella. Investigador:
44	Gracias por su participación.

Entrevista Preliminar Informante C

Fecha: 04/06/2020

L	Texto
1	Investigador: Buen día profesor, me gustaría que expresara su
2	opinión sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias
3	Económicas y Sociales Campus La Morita, destacando los aspectos
4	relevantes y significados que usted le atribuye desde su vasta
5	experiencia en cargos de gestión universitaria. Informante Preliminar
6	C: Bueno profe, los significados que le atribuyo a la cultura organizacional
7	de la Universidad, en cuanto a su desarrollo y construcción social, es que
8	está fundamentada en unos valores que están determinados como
9	sustento de la cultura. Ahora bien, de un tiempo para acá se ha venido
10	desarrollando la divulgación de dichos valores institucionales y, es
11	evidente que los cargos dentro de la Universidad tienen sus funciones
12	bien establecidas y, evidentemente, relacionadas con esos valores. Se
13	han venido divulgado de manera más puntual y constante, se han
14	publicado en cartelera, se habla a los estudiantes de esas perspectivas,
15	nosotros como profesores también nos manejamos dentro de ese mismo
16	esquema de los valores institucionales, pero creo el asunto va un poco
17	más allá. El asunto va desde lo desvirtuado que están esas situaciones de
18	los valores en el individuo en estos tiempos crisis, en estos tiempos donde
19	hemos dado un salto atrás en esto del crecimiento social; cada quien está
20	por lo suyo, cada quien está intentando desarrollarse, pero la perspectiva
21	de equipo queda a veces relegada por los intereses personales, esa es mi
22	percepción. Apuesto a que exista un menor mañana y que estas
23	situaciones de valores vuelvan a resignificarse en el individuo venezolano
24	como se había hecho en otros tiempos. Actualmente hay que revisar
25	cómo fomentarlos, cómo volver a traer esto en el individuo, porque en
26	nuestros valores institucionales, te voy a nombrar la autonomía y lealtad
27	institucional, la libertad con responsabilidad, el servicio y la solidaridad
28	social, la autoestima emprendedora, pero fíjate esto que me llama mucho
29	la atención, justicia, libertad y respeto ¿Realmente esto se está dando en
30	la Universidad? Me pregunto para no responderme porque voy a caer en
31	una realidad que me va a sorprender, pero también veo que hay que se
32	mantienen como la calidad, la competitividad y la innovación, porque
33	realmente nuestra Universidad es una de las principales universidades de
34	Venezuela y el mundo, donde se impulsa en el individuo el camino de
35	trascendencia, lo que significa gerenciar con perseverancia, nuestro
36	compromiso con nosotros mismos, quedando último valor el porvenir
37	como promesa. Sería interesante fomentar todos estos valores, hay que
38	buscar las estrategias para hacerlo. Investigador: Gracias por su
39	participación. Informante Preliminar C: Un placer haberte contribuido
40	profe.

ANEXO B
Trayectoria Profesional de los Gerentes Universitarios



Gerente Universitario 1: ANAHIR RODRÍGUEZ

Economista (UC) - Magíster Administración de Empresas (UC) – Diplomada en Docencia en Educación Superior - Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC)
 Profesor-investigador Asistente adscrita al Departamento de Economía y Derecho – Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la FACES-CM
 Comisionada del Decano para el Campus La Morita
 Jefe de la Cátedra de Fundamentos Económicos
 Ex Directora de Administración Sectorial
 Ex Directora de Tecnologías de la Información y Comunicación
 Ex Directora de Asuntos Estudiantiles



Gerente Universitario 2: MARIELA ARAQUE

Contador Público (UC) – Especialista en Gerencia Tributaria (UC) – Diplomada en Normas Internacionales de Información Financiera para PyMES - Doctorando en Salud Pública (UC) -
 Profesor-investigador Agregado adscrita al Departamento de Contabilidad – Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la FACES-CM
 Directora de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública Campus La Morita
 Jefe de la Cátedra de Contabilidad de Costos
 Coordinadora Ejecutiva del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales
 Ex Directora de Administración Sectorial



Gerente Universitario 3: BELÉN TOVAR

Contador Público (UC) – Magíster en Ciencias Contables (UC)
 Profesor-investigador Titular adscrita al Departamento de Contabilidad – Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la FACES-CM
 Directora del Ciclo Básico de la FACES Campus La Morita
 Ex jefe de la Cátedra de Contabilidad Intermedia
 Miembro Asociado del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales



Gerente Universitario 4: LOYDA GARCÍA

Administrador Comercial (UC) – Especialista en Gerencia (UPTA) – Diplomada en Educación Superior – Diplomada en Salud Ocupacional - Doctora en Educación (UPEL)
 Profesor-investigador Asociado adscrita al Departamento de Gerencia y Finanzas – Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la FACES-CM
 Directora Investigación y Producción Intelectual de la FACES Campus La Morita
 Jefe de la Cátedra de Gestión
 Coordinadora de la línea de investigación “Prácticas Gerenciales”
 Miembro de la línea de investigación “DisCapacidad de una Sociedad CO-Transformadora”
 Miembro Asociado del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales



Gerente Universitario 5: VALENTINA TROVAT

Administrador Comercial (UC) – Especialista en Gerencia Tributaria (UC) – Diplomada en Salud Ocupacional – Certificada en Entornos Virtuales de Aprendizaje - Doctorando en Salud Pública (UC)
 Profesor-investigador Asistente adscrita al Departamento de Gerencia y Finanzas – Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la FACES-CM
 Directora Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la FACES Campus La Morita
 Miembro de la Comisión Permanente de Bioética y Bioseguridad de la UC
 Coordinadora de la Comisión de Bioética y Bioseguridad de la FACES Campus La Morita
 Ex Directora de Biblioteca