

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE  
SUCRE**

REALIZADO POR:

**RICARDO JOSÉ MARCANO RUIZ.  
GABRIELA GIZZELE LARA LORETO  
ALEXANDRA BEJARANO**

Cumaná, Julio de 2010

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de Licenciados en Contaduría Pública

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE  
SUCRE.**

**Cumaná – Sucre 2010**

**Autores:**

**Br. Ricardo J. Marcano Ruiz**

**C.I. 9.304.055**

**Br. Gabriela G. Lara Loreto**

**C.I. 13.053.372**

**Br. Alexandra Bejarano**

**C.I. 17.539.420**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo de Curso Especial de Grado **APROBADO** en nombre de la Ciudad de Cumaná, en el mes de Julio del 2010.

---

**Prof. María Teresa Centeno**

**Jurado Asesor**

**C.I: 5.876.668**

---

**Prof. Beatriz Ramírez**

**Jurado Asesor**

**C.I:4.184.722**

**Cumaná, Julio de 2010**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO. ....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO. ....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO. ....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO. ....</b>	<b>13</b>
<b>NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>FASES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>POBLACIÓN Y MUESTRA. ....</b>	<b>15</b>
<b>Población.....</b>	<b>15</b>
<b>Muestra. ....</b>	<b>15</b>
<b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS. ....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>18</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA.....</b>	<b>18</b>
<b>ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.- Origen de la Cultura Organizacional. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.- Definiciones de la Cultura Organizacional. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.- Importancia de la cultura organizacional. ....</b>	<b>22</b>
<b>1.4.- Características de la cultura organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.- Elementos y niveles de la cultura organizacional. ....</b>	<b>25</b>
<b>1.5.1.- Clasificación de los elementos de la cultura organizacional:.....</b>	<b>25</b>
<b>1.5.2.- Niveles de la cultura organizacional:.....</b>	<b>33</b>
<b>1.6.- Clasificación de la cultura organizacional. ....</b>	<b>36</b>
<b>1.7.- Propósito de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>38</b>
<b>1.8.- Perspectivas de estudio de la cultura organizacional.....</b>	<b>39</b>
<b>1.9.- El Cambio de la Cultura Organizacional.....</b>	<b>41</b>

1.10.- Cultura organizacional y la Personalidad.....	42
1.11.- El Éxito en la Cultura Organizacional. ....	43
1.12.- Subcultura en la cultura organizacional. ....	44
1.13.- Cultura organizacional en relación con los objetivos y metas de la organización. ....	45
1.14.- Creación de una Cultura Organizacional. ....	46
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>48</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA U.D.O, NÚCLEO DE SUCRE Y LOS DOCENTES</b> .....	<b>48</b>
1.- LA UNIVERSIDAD Y SUS FUNCIONES.....	48
1.1.- La Universidad:.....	48
1.2.-Funciones de la Universidad.....	51
2.- Universidad de Oriente .....	53
2.1.- Reseña Histórica.....	53
2.1.1.- Visión.....	54
2.1.2.- Misión.....	55
2.1.3.- Objetivos.....	55
2.1.5.-Bases Legales de la Universidad de Oriente.....	57
2.3 Núcleo de Sucre:.....	60
2.3.1 Reseña Histórica:.....	60
2.3.2 Funciones:.....	62
3.1.3.- Autoridades.....	64
3.1.4.- Del Consejo de Núcleo.....	64
4.- DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	65
4.1.- Docentes.....	65
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>71</b>
<b>ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>81</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>90</b>

## DEDICATORIA.

A Dios todo poderoso, por guiarme en todo momento y llenarme de fortaleza para seguir adelante.

✠ A mis Padres que aunque no estén presente físicamente, fueron mi ejemplo a seguir, gracias por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad, fortaleza y dedicación a los estudios... ¡Les extraño Padres!

A mis hijos: Brenda Fabiola y Ricardo Enmanuel que este esfuerzo que se hace realidad hoy les sirva de ejemplo a seguir en un futuro.

A mi hermana Arelys, por el apoyo en los momentos que la he necesitado.

*Ricardo*

## **DEDICATORIA.**

A mi Dios todo poderoso, porque siempre ha estado presente en mi vida, guiándome y dándome la fortaleza necesaria para alcanzar este gran éxito.

A mis padres Antonio y Luisa, mis más grandes apoyos, porque siempre me han brindado su ayuda y su dedicación. Gracias mis viejos, porque este éxito se los debo a ustedes.

A mis más grandes tesoros, mis hijos: Jesús Gabriel y José Antonio. Para que vean que en la vida no hay imposibles y puedan seguir mi ejemplo

A mi abuela Rosa, quien siempre tuvo fe y confianza en que podría lograr esta gran meta en mi vida. Gracias a Dios porque aún estas en mi vida.

A mis hermanos, sobrinos y demás familiares.

*Gabriela*

## DEDICATORIA.

A DIOS, nuestro padre celestial, este y todos mis triunfos son para ti, porque en ti encontré la fuerza, el amor, la esperanza y la felicidad en todo momento, porque siempre has estado aquí conmigo, escuchándome y llevándome con tu mano por el mejor camino.

¡Con todo mi amor, te lo dedico!

A La Santísima Virgen del Valle y al Doctor José Gregorio Hernández, juntos bendijeron cada minuto de estudio, perseverancia, optimismo y sobre todo la sabiduría de la vida, concediéndome este bello sueño, que hoy comparto con los seres que me apoyaron desde mis primeros pasos, ellos son mis queridos padres:

Haidee Marín, Arístides Bejarano, y Omar Esparragoza, por ser tan comprensivos, por dame todo su amor. En primeras experiencias, en mis ondas vivencias han estado presentes. Por eso se que aunque pase el tiempo jamás dejarán de ser mi razón para crecer y luchar, siempre serán mi mayor fuente de inspiración para soñar. Con ustedes he compartido nostalgias, melancolías, tristezas, que han quedado grabadas en mi mente para siempre. En fin, por enseñarme tantas cosas especiales y por darme la vida. Este triunfo es de ustedes...

¡Los Amo Padres!

A mi Novio, esposo y compañero Eraclio Díaz, quien me brindó su apoyo en los momentos cuando más los necesitaba, que me tendió su mano cuando creí caer y me ayudó a levantarme con su cariño y amor.

¡Gracias mí Amor, te Amo!

A mis Hermanos José Luis, Arístides, Yumerkis, Sugeis, a mis sobrinos y especialmente a mi sobrino Carlos Rafael, me faltan palabras para agradecerte que hayas estado presente en los momentos que más te necesité, eres uno de los seres más maravillosos y nobles que he conocido, te gratifico con el ánimo y la atención que desde el cielo me has dado para continuar en la lucha y alcanzar grandes sueños, que dios lo tenga en su gloria.

¡Jamás te olvidaré mi Niño!

A mi persona por ser optimista, luchadora e inteligente. Siempre supe que este momento llegaría a mí, pero nunca perdí la fe y la esperanza de este bello sueño. Mi mayor satisfacción es este logro obtenido que día a día me va a brindar el camino hacia el éxito para un mejor futuro.

**¡Lo Logré!**

*Alexandra*



## **AGRADECIMIENTO.**

A la Universidad de Oriente, Alma Mater, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Al Profesor Juan Antonio Bolaños Cúvelo, por la oportunidad y confianza que me brindó al momento de ingresar a la Universidad de Oriente, agradeciendo su ayuda, orientación y estímulo en esta nueva carrera.

A las Profesoras María Teresa Centeno y Beatriz Ramírez por haberme guiado durante el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

A todos aquellos profesores los cuales me brindaron su ayuda incondicional durante la carrera.

A mis compañeros de estudios, Carmen Alicia, Lenin Narváez, Lucy Adrián, que juntos compartimos momentos gratos y motivadores.

A todos ustedes ¡Muchas Gracias!

*Ricardo*

## **AGRADECIMIENTO.**

A mis Profesoras Beatriz Ramírez y María Teresa Centeno, por su asesoramiento, estímulo, importantes aportes y sugerencias durante la realización del presente trabajo.

A mi amiga y hermana, Msc Luisana S. Pereda Figuera, por su apoyo, motivación y ayuda incondicional en los momentos de mi vida y en los momentos de mis estudios. Gracias mi gran amiga.

A mi amiga y profesora Ninoska Meaño por ayudarme a conseguir esta nueva oportunidad.

A mis compañeros de tesis: Alexandra Bejarano y Ricardo Marcano, por su paciencia y compañerismo.

A mis compañeros de clases: Javier, Luis Gil, Matías, Daniela, Glenny, Rogelio, Rony, Carmen, Luis Carlos, Ornely, Yarineth, Alexandra Henríquez, Iván, Javier Marval, Adriana, Jesús, José e Isava, con los cuales compartí momentos alegres e inolvidables.

A mis incondicionales amigos: María, Regulo, Xiomy, Gustavo, Yriana, Mayrim, Luimar y José Miguel (Lito), gracias por su amistad y cariño.

A los profesores con los cuales cursé materias durante el transcurrir de mi carrera (Juana Fermín, Pablo Caripe y muchos otros) que de alguna manera me motivaron con sus enseñanzas y consejos.

A todos ustedes, ¡Muchas Gracias!

*Gabriela*

## **AGRADECIMIENTO.**

A Dios todo poderoso por llenarme de fe.

A la Universidad de Oriente, el lugar donde encontré tantas experiencias que han quedado grabadas en mi mente para siempre, que serán motivos de regocijos y entusiasmo en mi futuro y sobre todo porque cada día hace de la juventud, grandes profesionales.

A Mi Madre Haidee Marín, por ser tan excelente madre y compañera, gracias por estar siempre a mi lado.

A Mi Amor Eraclio Díaz, por su apoyo y comprensión en esos momentos difíciles, por brindarme su amor, cariño, amistad y darme fuerza cuando más lo necesitaba.

A mis asesoras académicas Profesoras. Beatriz Ramírez, y María Teresa Centeno, por apoyarme día a día en la realización de este trabajo, por su dedicación y ánimo para seguir adelante en todo momento, y sobre todo por la amistad incondicional que hasta ahora nos une... ¡Muchas Gracias!

A mis compañeros y amigos de tesis Gabriela Lara, y Ricardo Marcano, junto pudimos lograr este sueño.

A mis amigas Claudibel Figuera, Yaisy Márquez, y a mis compañeros de clase quienes compartieron conmigo los mejores momentos en cada espacio de la institución.

A mis hermanos, sobrinos, como también familiares y amistades por que se que compartan mis alegrías y mis triunfos. Gracias por creer en mí; por apoyarme en cada uno de mis pasos. Mi gran sueño era darle esta alegría y ahora este triunfo se lo regalo a todos ustedes.

En fin a todas las personas que han contribuido directa e indirectamente a mi formación que me conducirá a un mejor futuro y el camino hacia el éxito...simplemente puedo decirles...

**Gracias**

*Alexandra*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 .....</b>	<b>35</b>
<b>Modelo de cultura organizacional .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura N- 2 .....</b>	<b>47</b>
<b>Cómo se forman las culturas organizacionales.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura N°3 .....</b>	<b>56</b>
<b>Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente .....</b>	<b>56</b>



## INTRODUCCIÓN

La cultura es un fenómeno social que comprende un conjunto de pautas de comportamiento, que compromete nuestra manera de relacionarnos y de actuar en sociedad, la cual es impartida por nuestros familiares dentro del entorno social y se transmite de generación en generación. Cabe agregar que la cultura se encuentra presente en todo tipo de ambiente, como en el ámbito político, tecnológico, social, económico, empresarial, educativo, científico, en fin es un aspecto que tiene relación con cualquier área.

En relación al mundo empresarial, la cultura, es la manera acostumbrada o tradicional de hacer las actividades y operaciones, la cual, es compartida por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, para ser admitidos por la empresa, y ésta a su vez ser admitida en su entorno social, por consiguiente cada organización tiene sus propias características, un estilo de vida peculiar y un comportamiento y personalidad propia ante una sociedad.

Evidentemente los valores, los hábitos así como la visión y misión particular de los fundadores de una organización, son los que manifiestan el origen de la cultura organizacional, a consecuencia de esto, los dueños de empresa son los que establecen la primera cultura en la organización, proyectando así la imagen de lo que quiere que sea y es por eso, que muchas organizaciones del mundo presentan su propia realidad cultural pero, éstas se deben adaptar a los constantes cambios tanto en lo social, político, económico, así como también en lo tecnológico, sin perder sus valores arraigados que propiciaron el origen de su cultura.

La cultura juega un papel importante para la organización, ya que, ésta le proporciona mayor grado de estabilidad y le ayuda a establecer márgenes flexibles para que los individuos puedan adaptarse a los diferentes cambios e innovaciones y en efecto contrarrestar las exigencias que se le puedan presentar. Por lo que se hace necesario mantener un equilibrio de los distintos aspectos que van apareciendo en el entorno empresarial para hacerlos habituales hasta convertirlos en cultura, así como también mantener presentes y estables los factores que determinan la cultura de una organización como lo son: los grupos de trabajo, el liderazgo de los gerentes, supervisores, las características organizacionales, los canales de comunicación y los procedimientos administrativos, puesto que contribuyen en la misión y la consecución de los objetivos de la misma.

Cabe destacar, que mediante los procesos de cambios organizacionales, algunos gerentes han descuidado aspectos importantes como lo es su cultura, sin tomar en cuenta, que a través de ésta se establecen las normas, políticas y procedimientos que de manera informal modifican el comportamiento y dirigen las acciones de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la empresa.

Otros aspectos importantes de la cultura organizacional son los que señala Guiot (1992:181):

La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático.



Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

Las instituciones educativas al igual que las empresas privadas deben aferrarse a su cultura y a los factores que la determinan ya que son los componentes principales para lograr la misión y los objetivos de las mismas.

En este sentido, Cordero, García y Jiménez (2007) destacan, que en las instituciones de educación superior existen algunos procedimientos que por sus características de convivencia entre personas, forma de liderazgo, entre otras, reflejan una carencia de cultura fuerte.

El Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es una Organización de este tipo, por lo tanto, nació la necesidad de estudiar cómo es la cultura organizacional de su personal docente ya que la misión de ésta es la de formar profesionales con la finalidad de aportar recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento del Núcleo.

Dicho análisis hace necesaria la revisión de los factores que conforman la cultura como son: comunicación, relaciones interpersonales, identificación y compromiso.

El trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: tres (3) capítulos en los cuales se intenta alcanzar el objetivo general planteado, para así cumplir con todos los parámetros metodológicos y académicos exigidos por la institución. El mismo quedó conformado de la siguiente forma:

**EL PRIMER CAPITULO**, destaca los aspectos generales de la cultura organizacional, dando a conocer sus generalidades y conceptos más importantes.

**EI SEGUNDO CAPITULO**, se refiere a los aspectos generales de la Universidad de Oriente y del Núcleo de Sucre donde se resaltaron los puntos más importantes de la Universidad de Oriente y del Núcleo de Sucre como lo son su reseña histórica, su visión y misión entre otros puntos.

**EL TERCER CAPITULO**, contempla el análisis y presentación de los resultados de la investigación.

Para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cultura de una empresa no brota de la nada, las costumbres, los valores y las tradiciones, así como la forma general de cómo los empleados hacen sus operaciones, se debe en buena medida a lo que se a hecho antes, por lo tanto, la cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados las características originales de la empresa.

La cultura organizacional es considerada como el medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, que con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

Evidentemente, cada organización cuenta con diversos valores, creencias y modo particular para la resolución de sus problemas, así como también poseen un conjunto de características relativamente permanentes y estables que marcan el desenvolvimiento de sus actividades. Esta forma particular de cada organización se conoce como cultura organizacional y según Robbins, (2004: 525) se define como “un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que las distingue de otras, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización”.

Es conveniente que cada organización conozca su cultura, ya que, le permite en gran medida describir su propia personalidad, que la hace distinta de las demás. Además, permite la ayuda necesaria para definir, analizar y resolver aspectos que tienen que ver con la identidad de los miembros de la organización. Sirve también como un mecanismo de

control de guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

Dentro de esta perspectiva, tomando en cuenta la información emanada del Ministerio de Educación Superior de la República Bolivariana de Venezuela, donde se establece que actualmente el sistema educativo venezolano y específicamente el sistema de educación superior está siendo objeto de críticas por su falta de productividad, podría pensarse que es consecuencia de la falta y fortalecimiento de los factores culturales, generando que esas organizaciones educativas no sean eficientes.

En Venezuela, las universidades se ubican en el nivel superior del sistema educativo actual y se definen de acuerdo al Artículo 1° de la Ley de Universidades (1970) como “comunidades de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentes de la humanidad, que podrán atender exigencias académicas y dar respuesta satisfactoria a las expectativas del contexto local, regional y nacional”.

En estas instituciones educativas laboran, entre otros, profesionales de la docencia, quienes pertenecen al personal académico de la universidad y constituyen los actores de primer orden para educar, facilitar el aprendizaje, crear y difundir el saber, además de orientar los procesos de transformación de dichas instituciones, fundamentados en una cultura en la que comparten principios, valores y metas.

La Universidad de Oriente (UDO) es una universidad que está orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del

conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

Dentro de este orden de ideas, la Ley de Universidades (1967 Art 3), contempla que “Las universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir con esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza”.

La formulación de una Misión institucional está ligada a una Visión, porque no se queda en el ¿qué somos?, sino que se proyecta hacia el ¿qué seremos o qué queremos ser en el futuro? Esta Visión está relacionada con el cambio y el ajuste permanente de las exigencias y la dinámica del entorno, es decir, con el proceso de transición de un viejo a un nuevo orden, considerando avances científicos y tecnológicos que permitan la generación de conocimientos innovadores en pro del desarrollo del país.

Es por ello, que las instituciones de educación superior, a la luz de su misión, deben apoyarse en las funciones de Docencia, Investigación y Extensión. Para cumplir a cabalidad con estas funciones, las universidades nacionales deben contar con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios, que les permitan introducir cambios organizacionales que garanticen su competitividad y posicionamiento; serán indispensables procesos de calidad, de reingeniería, benchmarking y de metodologías más avanzadas para estudiar la organización y sus competidores; estudios permanentes de los entornos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y demográficos,

internacionales, nacionales y regionales y procesos de planificación estratégica.

Se deduce entonces que los docentes universitarios, dentro de la dinámica cultural de su entorno laboral, están expuestos a factores externos e internos que influyen en su comportamiento individual; por un lado, los patrones de comportamiento, valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, puestos de trabajo, estructura organizativa, entre otros, relativos a la visión histórica institucional; y por otro lado, el conjunto de percepciones, necesidades, expectativas, motivaciones, actitudes y competencias de carácter personal, que son determinantes en el fortalecimiento o no de la cultura organizativa a la cual pertenecen.

Sin embargo, el docente universitario, en el ejercicio de su rol profesional, se ve afectado por factores de distinta índole. Para atender a esas circunstancias y dar respuestas asertivas al entorno, las instituciones de educación superior implementan estrategias de motivación, formación y desarrollo para sus recursos humanos, enmarcadas dentro de las funciones clásicas del tríptico misional (docencia, investigación y extensión) que, además de permitir al docente el ascenso estatutario a cada una de las categorías académicas del escalafón (Instructor, Asistente, Asociado, Agregado y Titular), potencian el proceso a través del cual se agregan valores a la corporación, mediante la generación de productos intelectuales, que impulsan transformaciones a tono con los tiempos y las innovaciones.

Por consiguiente, la gerencia estratégica universitaria y el sector gremial, para orientar a sus miembros hacia el éxito de las metas corporativas de la UDO, deberían plantearse la necesidad de comprender esos factores corporativos y psicológicos de sus integrantes, asumiendo de esta forma la responsabilidad en la administración del personal idóneo

y en el fortalecimiento de una cultura con rasgos idiosincráticos propios que se fortalezcan a través de sus políticas y estrategias corporativas. Por lo tanto, deben identificarse, desarrollarse, promoverse, compensarse y motivarse a aquellos profesionales talentosos del sector universitario, con el objetivo de prepararlos para impulsar la visión y misión universitaria, a partir del posicionamiento de los niveles elevados de los cuadros gerenciales.

De acuerdo a lo anterior, se plantea una investigación relacionada con el análisis de la cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Por tal razón es prioritario adentrarnos en la indagación y el análisis de las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los valores individuales presentes en el personal docente que marcan su conducta en la udo?
2. ¿Cuáles son los valores organizacionales que prevalecen en el personal docente de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?
3. ¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional presentes en el personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?
4. ¿Cuáles son los medios utilizados por la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre para divulgar su Cultura Organizacional en el personal docente?

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo General**

Diagnosticar la cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los valores individuales presentes en el personal docente que marcan su conducta en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.
- Identificar los valores organizacionales que deberían prevalecer en el personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Analizar los elementos de la Cultura Organizacional presentes en el personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Describir los medios utilizados por la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para divulgar la Cultura Organizacional en el personal docente.



## JUSTIFICACIÓN

Las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables con un personal altamente motivado tienen repercusiones positivas para el desempeño laboral y económico de las organizaciones. Para la Universidad de Oriente, Núcleo de sucre, es transcendental estudiarlas porque ellas cumplen funciones de relevancia significativa en el seno de la institución.

Visto de esta forma, la cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, las organizaciones poseen una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman; la cultura organizacional crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y seguridad de la institucionalización de propósitos dentro de la empresa.

Igualmente, la investigación se justifica por su valiosa utilidad social, ya que, ésta sirve como referencia a los futuros estudios sobre Cultura Organizacional, dada su importancia en permitir conocer tanto las fortalezas como las debilidades que existen en toda organización.

Realizar un análisis de la cultura organizacional del personal docente que labora en la universidad de oriente núcleo de sucre, va a permitir:

- Servir de guía a la institución a conocer el grado de identificación y compromiso de sus miembros dentro de la misma.
- Los resultados pueden ayudar al personal a percibir todo lo referente a la institución.

- Conocer si todos los aspectos de la cultura que se encuentran presentes en los docentes que laboran dentro del Núcleo de Sucre, funcionan de manera exitosa dentro de la institución, de tal forma que se puedan evitar las fallas en el desempeño laboral y en general por la importancia que presenta ésta para el buen funcionamiento de la institución.
- Servir de base para la realización de futuros estudios referentes a la cultura organizacional.

## **MARCO METODOLÓGICO.**

El marco metodológico constituye la estructura sistemática de todos los componentes básicos en la investigación, ya que a través del mismo se determinan las unidades de comparación, con la combinación entre los aspectos teóricos y etnográficos de la investigación, lo que nos permitirá identificar, analizar y solucionar los múltiples problemas de la cultura organizacional.

Con el estudio etnográfico se cambia la concepción positivista y se incorpora el análisis de los aspectos cualitativos dados por el comportamiento de los individuos. Este enfoque tiende a recurrir a un trabajo de campo más amplio, más clásicamente antropológico, que combina el trabajo con informantes, las historias de vida y otras técnicas con observación directa de los procesos estudiados. Sus unidades de análisis rebasan así las secuencias de interacción verbal que constituyen el material empírico de la micro-etnografía, por lo tanto abren la posibilidad de reconstruir las mediciones institucionales entre las situaciones y las estructuras sociales. El resultado de un estudio de este tipo toma la forma de una gramática cultural, de un conjunto ordenado de términos y de reglas implícitas a las que se atribuyen la generación de los comportamientos. Este enfoque supone además un grado de sistematicidad en los fenómenos culturales que rara vez se da al nivel global.

## NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Según el grado de profundidad, el presente estudio, se enmarca en la investigación tipo descriptiva, la cual según Arias (1999:46) argumenta que las investigaciones de tipo descriptivas “Consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Por otra parte, Sabino (1994:93), señala que: “Las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”

En este sentido, la presente investigación fue descriptiva porque tuvo como objetivo: Diagnosticar la Cultura Organizacional del personal Docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

## FASES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia que se cumplió para desarrollar la investigación estuvo estructurada por las siguientes fases:

**Primera Fase. Revisión Bibliográfica:** Se consultó la bibliografía relacionada con el desempeño de la funciones de Docencia e Investigación en las universidades y con los nuevos enfoques de la administración. Se visitó la biblioteca y se buscó información vía internet.

**Segunda Fase. Trabajo de Campo:** Se elaboró y validó un instrumento de recolección de información, determinándose la validez y confiabilidad de las entrevistas, a fin de realizar el diagnóstico como aspecto esencial para la elaboración de la propuesta.

**Tercera Fase. La Propuesta:** se diseñó la propuesta, la cual surgió del análisis e interpretación de las bases teóricas y del diagnóstico realizado, culminando de esta manera la investigación en cuestión, procediendo luego a la entrega formal para su defensa.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **Población.**

Según Bernal (2000:158) define la población como “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Nuestra población está formada por 735 docentes fijos y 379 docentes jubilados para un total de 1114 docentes, esta información fue suministrada por el departamento de nomina de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

### **Muestra.**

Bernal (2000:159), define la muestra como: “La parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

El tipo de muestreo aleatorio simple estratificado con afijación proporcional se aplicó en esta investigación .En este sentido el cálculo del tamaño de la muestra fue de 95 docentes fijos y 49 docentes jubilados para un total de 144 docentes., esta información fue emanada del departamento de nomina de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

## **TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.**

Bernal (2000:209), define que el análisis de resultados: “Consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con el fin de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teorías ya existentes.

Durante el desarrollo de la investigación los autores empleamos medios a través de las cuales se logró recabar la información básica y necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación. Estas técnicas fueron la Observación Directa y la Entrevista.

Mediante la observación directa pudimos definir y determinar cuáles son los aspectos más importantes que se debían recopilar, por tener relación con el problema. La observación directa, estuvo basada en el contacto directo con el desenvolvimiento y actitudes que presentan los docentes que laboran dentro de la institución, a través de las cuales pudimos estudiar y observar para así darles respuestas a nuestras interrogantes.

Martínez (1999:65), define la entrevista como: “Un instrumento que adopta la forma de diálogo coloquial o entrevista semiestructurada, complementada posiblemente con algunas otras técnicas y de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación que se va a realizar”

Una vez aplicada las entrevistas a una muestra representativa del personal docente de UDO-SUCRE, procedimos a transcribir una por una y

luego las analizamos para así obtener los resultados que más adelante damos a conocer.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1.1.- Origen de la Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional está referida a los valores, creencias y entendimientos que los miembros de una organización tienen en común moldeando el estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas, esta concepción sobre cultura ha venido evolucionando históricamente a raíz de investigaciones que se han llevado a cabo en los últimos 15 o 20 años.

Los primeros intentos por abordar las organizaciones desde la perspectiva particularista y cultural se remontan hacia el siglo XIX, refiriéndose por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, (citados por García y Dolan, 1997) adaptaron este concepto antropológico a las organizaciones.

Estudios realizados por Hofstede (citado por Hunt, 1993), demuestran la influencia de la cultura social en las empresas siendo el eje central de este estudio la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura, esto permitió constituir el concepto de cultura organizacional como factor clave del éxito de las organizaciones.

Luego del éxito Japonés y más tarde de otros países asiáticos, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta el momento se venían aplicando en el mundo empresarial



desarrollado, cuyo origen está en los estudios realizados por Taylor, Mayo y otros, donde se introducen nuevas formas de gestión concediendo así un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos donde existe una visión de futuro, planteando que la productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo al trabajo.

Debido a esto se hizo patente en un lapso muy corto el interés de muchos investigadores de las empresas a analizarlas a partir de su cultura, y así se percataron que ésta estaba allí desde siempre, en las entrañas de la organización y descubrieron el sentido de muchos fenómenos organizacionales.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que se ha tenido con esos esfuerzos, por esta razón los fundadores de la empresa son los principales influyentes en la creación de la cultura ya que adquiere vida propia a parte de la de sus miembros; las costumbres, valores, creencias se vuelven evidentes para los empleados afectando sus actitudes y el comportamiento.

## **1.2.- Definiciones de la Cultura Organizacional.**

Hellriegel y Slocum (2004:378), considera que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo.”

Chiavenato (2005:589), plantea que “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.”

Es pertinente indicar que existen distintas explicaciones sobre cultura organizacional. En este mismo orden y dirección se puede decir que la cultura organizacional es el elemento de adiestramiento y enlace por excelencia en una empresa u organización; ya que el gerente no puede hacerlo todo él solo, éste requiere apoyo para lograr los objetivos que se han propuesto.

Igualmente, la cultura organizacional contiene las maneras de pensar, sentir y actuar que se aprenden y comparten en una organización, de esta manera sus integrantes contribuyen a que su organización sea particular y distinta a las demás.

Al respecto, Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Robbins (2004) afirma que a cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura, a) historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales.

Autores como Thompson y Strickland (2004:31 ), afirman que:

La cultura organizacional es única, se origina de las creencias y filosofías de la organización, acerca de cómo conducirse, se manifiesta en los valores y principios que la gerencia predica y practica, en sus normas éticas y políticas oficiales, en sus relaciones con las partes interesadas ( en especial en su trato con empleados, sindicatos, accionistas, vendedores y comunidades en las que opera) en las tradiciones que la organización mantiene, prácticas de supervisión, actitudes y comportamiento de los empleados y en la química y vibraciones que están presentes en el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas sociológicas, algunas de las cuales funcionan muy sutilmente, se combinan para definir la cultura de la organización.

En este orden de ideas, Chiavenato (2004: 322), señala que el Cambio: “Es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente”. Todo proceso de cambio implica ruptura, transformación y ajustes.

El debate ha sido a tal grado que el término de cultura organizacional ha generado diversas conceptualizaciones, por ejemplo: Schein (1996:7) representó el concepto como: “Las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas, en que se percibe, piensa y reacciona ante los diversos conceptos”.

A su vez, Ouchi (1981:232) estableció: “A la cultura organizacional como los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”.

En estas definiciones encontramos como común denominador el hecho de que se compartan elementos afines, pero los autores varían en establecer que se comparte: normas, valores, filosofías, ideologías,

actitudes, mitos, ceremonias, etc. La interrogante de qué es cultura puede ser resuelta en la medida que analicemos sus diferentes niveles.

### **1.3.- Importancia de la cultura organizacional.**

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones.

La comunicación dentro de la cultura es importante porque este proceso va a consistir en la transmisión constante a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Sin olvidar a Egan (1996), el lado oscuro de culturas encubiertas dentro de una organización, sino realizar periódicamente auditoría de la cultura. Muchas veces es de vital importancia un cambio de cultura lo cual puede ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer del mundo organizacional.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central dentro de las instituciones, es el estudio de la cultura organizacional.

Llevando esto al plano educativo, los gerentes de las máximas casas de estudios superiores nacionales, deben ser capaces de dar la debida atención a estos aspectos importantes, porque por ejemplo, un profesor desmotivado presenta desinterés por las actividades que realiza y representa una actuación negativa del docente en su labor diaria.

En los actuales momentos son las instituciones de Educación Superior las llamadas a emprender un cambio cultural que permita la incorporación de la responsabilidad social no sólo para cumplir con las obligaciones para con su personal brindando beneficios y mejoras en las condiciones de trabajo, sino también con su comunidad, buscando aportar a la misma conocimientos y avances tecnológicos y científicos en pro de la solución de sus problemas.

En este orden de ideas podemos decir, que la principal importancia de la cultura organizacional, es que ella forma parte de la identidad de la organización, ya que cada organización posee culturas muy diferentes a las otras, esto es lo que hace que existan y se establezcan diferencias entre una organización y otra. También es importante porque parte del éxito o fracaso de cada institución depende de la cultura organizacional que predomine dentro de ella.

Al tratar de establecer la importancia de la Cultura Organizacional, se debe considerar que los individuos dentro de las organizaciones también reciben influencias del medio interno y externo.

En este sentido, es importante que la gerencia estimule la evaluación de ambos aspectos (internos y externos), estableciendo como mecanismo de control una retroalimentación constante.

#### **1.4.- Características de la cultura organizacional.**

Robbins (2004), deduce que de las investigaciones realizadas se desprende que hay siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, como son:

- **Innovación correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestre exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupados.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crear.

Todas estas características se presentan en un contenido de bajo a alto. Por tanto, estudiar la organización en estas siete características, pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartidas que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

Señalados los requisitos que anteceden, la cultura organizacional se inclina al método cómo los empleados indican estas características y no el

perfil de asentamiento en cada uno de ellos, del mismo modo cuantifica la imagen que los empleados visualizan a su organización.

## **1.5.- Elementos y niveles de la cultura organizacional.**

### **1.5.1.- Clasificación de los elementos de la cultura organizacional:**

Cuando se estudia la cultura organizacional se habla de una serie de elementos como: valores, ritos, costumbres, símbolos y creencias que son indispensables para comprender el sentido de este término, las cuales a su vez son factores determinantes para que la cultura pueda moldear la personalidad de la organización.

Por tal motivo, es necesario conocer el significado de cada uno de estos términos.

#### **1.5.1.1.- Valores:**

Vásquez (1990:95), define a los valores como:

Ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, creando un entorno donde se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de los miembros.

Los valores contienen un elemento de juicio, en el sentido de que orienta las ideas de los individuos acerca de lo que es bueno y correcto; es decir, le sirve de base para actuar.

#### **1.5.1.1.1.-Clasificación de los Valores:**

Allport (1985), citado por Robbins (1996), establece una clasificación de los valores, identificándolos en seis tipos:

- **Teóricos:** Le dan gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
- **Económicos:** Enfatizan lo útil y lo práctico.
- **Estéticos:** Asignan el valor más alto a la forma y a la armonía.
- **Sociales:** Asignan el valor más alto al amor de la gente.
- **Políticos:** Enfatizan el logro de poder e influencia.
- **Religiosos:** Se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión como un todo.

De acuerdo a esta clasificación las personas le dan importancia a estos valores dependiendo del tipo de ocupación que tengan, estableciendo un sistema de valores para cada uno de ellos. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que según Robbins (1996:174), “establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones”.

Toda organización debe implantar y mantener un conjunto de valores que al ser internalizados por los individuos, les permitan alcanzar sus metas y objetivos. Según Robbins (1996), los valores se clasifican de la siguiente manera:

**a) Valores Universales:**

Son aquellos suficientemente seguros y defendibles más allá de las circunstancias y las creencias propias de cada persona. Son universales porque su cumplimiento es altamente deseable para todos, en todo tiempo y lugar.



## **b) Valores Nacionales:**

La Nación está integrada por elementos de tipo:

- Natural, independientes de la voluntad de los individuos (territorio, clima, raza, lengua).
- Históricos (tradiciones, usos, costumbres, religión, leyes).
- Psicológicos (conciencia para sí, reconocimiento por parte de los integrantes de la Nación de los vínculos que los hacen reconocerse como tales), y que lleva a los habitantes de un país a comportarse y expresarse con un estilo peculiar que los hace diferentes a otros.

-

Los valores nacionales son aquellos reconocidos como tales por cualquier sociedad natural humana, forjada por la unión territorial consuetudinaria e idiomática; proporcionada por una comunidad de vida y de conciencia social.

## **c) Valores Cívicos:**

En cualquier civilización se encuentra que las conductas están reguladas por normas que indican cual es el comportamiento esperado de los individuos entre la sociedad. Estas normas pueden ser convencionales (derivadas de la tradición), o jurídicas (cuando están formadas legalmente). Ambas pretenden regular la convivencia, sólo que sobre las convencionales operan a nivel de comportamiento cotidiano, de protocolo social, las normas legales determinan comportamientos aceptados y negados bajo distintas amenazas de coerción en caso de incumplimiento.

Los valores cívicos son los que subyacen tras las conductas convencionales y no convencionales que facilitan la correcta relación en el ámbito de la vida interpersonal, ciudadana y social, se exigen a cada persona, pero están en relación con los demás.

#### **d) Valores Organizacionales:**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos, y personas. Éstos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

##### **1.5.1.1.2.-Características de los Valores:**

- Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.
- Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.
- Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas y las actas de constitución y la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros.
- Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. (Juan Manuel de la Colina. (2006).En Línea).

##### **1.5.1.1.3.- Importancia de los Valores:**

- La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el

- Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas en las bases sociales y culturales.

- Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización. (Juan Manuel de la Colina (2006). En Línea)

#### **1.5.1.1.4.- Sistema de Valores:**

Los valores se deben aprender a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convertido en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

### **1.5.1.2.-Ritos:**

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

Robbins (1987:452), dice que:

Los ritos o la forma de hacer las cosas cada día, cumple funciones importantes en las organizaciones al desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner en relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizacional permanezca sin fluctuaciones.

El estilo de hacer las cosas, la forma de escribir o hablar, la forma de anunciar y conducir las reuniones siguiendo reglas determinadas, son ritos organizacionales. De allí que sean considerados como elemento vital en la vida de cualquier organización, ya que reflejan y expresan su cultura.

### **1.5.1.3.- Costumbres:**

Las costumbres se pueden definir como: Conductas que se repiten cada vez que se presentan situaciones semejantes; constituyen una especie de hábitos que, frecuentemente, no pueden ser explicados racionalmente.

Arias (1989:100), afirma que: “las costumbres, según lo señala este autor, proporcionan seguridad a los individuos en el sentido de que no es necesario analizar la conducta y tomar una decisión a seguir cada vez que se presente la misma situación”.

Establecidos en el transcurso de un largo período, regulado por la tradición y sujeto a una estimación moral, las costumbres constituyen un comportamiento del que participan varios miembros de un grupo cultural, permitiendo así la identificación de sus miembros y la cohesión del mismo.

#### **1.5.1.4.- Símbolos:**

Los símbolos son imagen, figura o divisa con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella figura.

Según, El Diccionario de Sociología (1998:301):

Los símbolos son detalles que están cargados de información cultural. La forma de vestir, la forma de tratarse y recompensar, el tipo de automóvil utilizado por los ejecutivos, hasta el tamaño y distribución de las oficinas constituyen símbolos materiales que identifican a las organizaciones una de otras.

#### **1.5.1.5.- Creencias:**

Las creencias vienen a ser un factor determinante en la conducta y el comportamiento de cada persona, ya que ésta está inmersa dentro del sistema de valores que rigen las acciones de todo individuo dentro de una realidad social. En el Diccionario del Trabajo Social, de la editorial Rioduero (307): define a las creencias como: “El conjunto de proposiciones o hechos que son aceptados como verdaderos, por una sociedad o grupo determinado, sin que los mismos hayan sido verificados o probados”.

Las creencias, al igual que los valores, son factores determinantes en la forma de actuar de los individuos dentro de las organizaciones, en

este sentido; Arias (1989:107), afirma que “Las creencias quedan firmemente arraigadas al individuo por cuanto que están estrechamente relacionadas con valores culturales. A pesar de ser consideradas como situaciones indemostrables, constituyen bases para ciertos tipos de culturas”.

En función a estos elementos, la cultura de una organización va a ir tomando fuerza en el moldeado de la personalidad de los individuos influyendo así en el comportamiento organizacional. De igual forma, una cultura debe ver consolidados todos estos elementos como una herramienta para alcanzar la eficiencia y el éxito de las organizaciones.

#### **1.5.1.6.- Héroes:**

Son las personas que se ponen como ejemplo para la organización. Según Deal y Kennedy (1994) pueden ser de dos clases:

- Aquellos que son puestos como ejemplo a sus iguales y recompensados por ellos con ceremonias y rituales; son los que reflejan los valores claves de la organización.
- Y los héroes natos, que son los fundadores y sus sucesores.

Para Kinicki (2003:37) “la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador”.

En tal sentido, Robbins, (2004:53) afirma que:

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en la primera etapa de su cultura, tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están contenidas por usos ni ideologías y el tamaño que caracterizan a las organizaciones nuevas facilita imponer su visión a todos los integrantes.

Los fundadores de la empresa y los primeros empleados vienen a establecer la cultura organizacional que los identifica de otras, ya que ellos son los que dictarán las pautas sobre la forma correcta de hacer las cosas, por lo anterior expuesto se puede decir, que la mayor parte de la cultura organizacional se genera en la alta gerencia y a su vez le sirve de base para transmitírselas a los empleados, dependiendo de sus expectativas.

### **1.5.2.- Niveles de la cultura organizacional:**

Schein (1985) propone que la cultura sea entendida como tres niveles diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana, este mismo autor sostiene además que estos elementos son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos éstos modifican los valores y a más largo plazo se modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Hoy y Miskel (1996) establecieron en forma coincidente con Schein estos tres niveles de cultura, pero denominaron el papel más superficial como normas y no como artefactos. Según estos autores, los niveles culturales son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos. Respecto a normas compartidas estos autores las definen como expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas, mediante historias y ceremonias, que

proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

En cuanto a valores compartidos, lo definen como las concepciones de lo que es deseable, los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de “valores centrales”, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional.

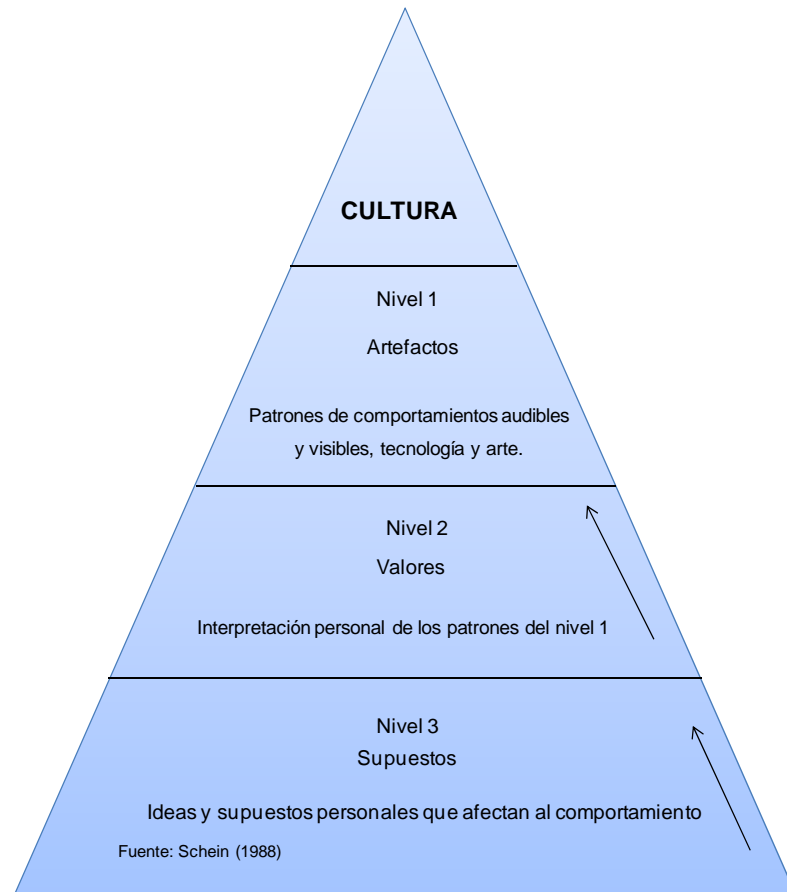
En este sentido, los autores Geert Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv y Sanders (1990) establecieron una diferencia importante: los valores compartidos no son los mismos que los valores aceptados. Los valores aceptados provienen de la organización, mientras que los valores compartidos, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización.

Uno de los primeros modelos de Schein analizaba la cultura organizacional en tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3), como se puede ver en la FIGURA 1. A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura.

Para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.



Figura 1  
Modelo de cultura organizacional



Un modelo más reciente (Hatch, 1993) describe la cultura de la organización como algo dinámico, como los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- **La manifestación.** Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización.

- **La realización.** Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos.
- **El simbolismo.** Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.
- **La interpretación.** El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización.

#### **1.6.- Clasificación de la cultura organizacional.**

A los efectos de este punto, se tomará lo planteado por Hellriegel y Slocum (2004: 388 – 391), quienes identifican cuatro tipos de cultura:

- **Cultura Burocrática:** es aquella donde la organización valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma. Asimismo, las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad, en consecuencia, las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidos en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse según “el libro” y seguir los procedimientos legalistas.
- ◆ **Cultura de clan:** los atributos que integran esta cultura son la atribución, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipos, la administración y la influencia social. Igualmente, sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Además, entienden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por

Asimismo, en este tipo de cultura los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membrecía porque están conscientes de la singularidad de su historia y frecuentemente documentan sus orígenes y celebran sus tradiciones con diversos ritos, por lo tanto, los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización reforzando estos valores con actos públicos y declaraciones.

◆ **Cultura Emprendedora:** esta cultura está caracterizada por altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad a su vez existe un compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. Este tipo de cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio.

◆ **Cultura de Mercado:** se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado), ya que en toda organización prevalecen la competitividad y la orientación hacia las ganancias.

En una cultura de mercado las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales donde el individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa, lo que significa que mayores niveles

de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señale en el acuerdo.

Como resultado, en lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. En la cultura de mercado no se da importancia a las relaciones sociales con los compañeros de trabajo, y hay pocos incentivos económicos vinculados directamente con la cooperación con los colegas. Por igual, dentro de los diferentes tipos de cultura también se encuentran: cultura dominante y subcultura.

◆ **Cultura Dominante:** De acuerdo con Robbins (2004: 526) se define que: “La Cultura Dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. En tal sentido, la cultura dominante da una visión amplia a la organización y a su vez una personalidad distinta”.

### **1.7.- Propósito de la Cultura Organizacional.**

Éste está enmarcado en conectar la mente del trabajador y su comportamiento hacia la calidad, servicio al público y productividad mediante la disposición y convicción personal. La cultura organizacional persigue influenciar productivamente los procesos de la institución a través del aporte individual, lo que implica la continua necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades. Apertura al cambio e innovación, una filosofía de trabajo en equipo e integración, y el fortalecimiento del balance empleo-familia. Por tal razón se enfoca hacia:

- El reconocimiento por valor agregado a la organización.
- El reconocimiento por competencias y desempeño.
- El facilitar la armonía en el ambiente y la nueva tecnología.
- La generación de políticas y programas con enfoques y valores humanos.

Según Vivas (2002:11) “Para alcanzar en forma satisfactoria tal fin se busca el perfeccionamiento de competencias para todos los miembros de la institución en las siguientes áreas”:

- Los valores organizacionales.
- La tecnología.
- El trabajo en equipo y la integración.
- El liderazgo.
- El ejemplo de alcances del cambio.

### **1.8.- Perspectivas de estudio de la cultura organizacional.**

Para estudiar la cultura organizacional existe una gran cantidad de enfoques y perspectivas, pero existen tres que han sido las más aceptadas por la comunidad internacional académica.

De acuerdo con Antonio Barba (1999), la cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas a partir de la década de los ochenta.

a).- El management comparativo, considera a la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros. La investigación en esta área ve a la cultura desde la perspectiva de la residencia geográfica, lingüística o grupos étnicos;

b).- La cultura como una organización informal. Trata a la cultura como algo que se desarrolla en la organización y es equivalente a la organización informal, conceptualizada como expresiva y no relacionada con los aspectos del trabajo de la vida organizacional.

c).- La cultura como una organización formal e informal. Incluye el trabajo en sí mismo, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano además de los mitos, las historias o el lenguaje especializado.

Respecto a la teoría también los investigadores emplean distintos supuestos ontológicos, que analizaremos más adelante, conceptos y metodologías. De esta manera, por ejemplo, Joana Martín (1992) en una reseña general sobre la cultura, distinguió tres (3) perspectivas aparentemente opuestas sobre la cultura organizacional:

- La perspectiva de la integración, que destaca la congruencia en la relación entre las manifestaciones culturales, un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa.
- La perspectiva de la diferenciación, que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subculturas y canalización de la ambigüedad fuera de ellas.
- La perspectiva de fragmentación que considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos

## **1.9.- El Cambio de la Cultura Organizacional.**

Con frecuencia, cualquier nueva orden o disposición constituye un intento de intervenir en una organización a fin de transformar las situaciones imperantes. Existe una ley física: A toda acción se opone una reacción de la misma intensidad y en sentido contrario. En las instituciones no se puede escapar a esta realidad. Por tanto, se debe realizar un análisis de las fuerzas impulsoras y las restrictivas, así como las fortalezas y debilidades, a fin de lograr su implantación expedita y duradera. Se han constatado fracasos rotundos en muchas organizaciones por carecer de una planeación estratégica del cambio cultural.

En este orden de ideas, es recomendable que la cultura dentro de las organizaciones requiera de un cambio cuando se ha visto que la misma ha perdido la fortaleza necesaria y ya no esté dando los resultados planteados para lograr la eficacia en los objetivos.

Por lo tanto, Bejarano, Marcano y Lara (2010), recomiendan como punto importante: no tratar de transformar la cultura sólo por decreto y de un día para otro, ya que los riesgos de fracasar son grandes. Por el contrario, se sugiere una instrumentación paulatina, donde se asegure la primera intervención y posteriormente buscar apoyo con base a los logros conseguidos.

Tomando algunos puntos de Carvajal (2000). Para lograr estos propósitos, existen pautas importantes a considerar. Entre ellas están:

- Las personas que dirigen y conducen la organización, o los departamentos, experimentan presiones, tanto internas como externas, para cambiar. Quizás la conciencia de los retos del presente y el futuro en relación con la competitividad puede ayudar en este sentido.
- Las autoridades se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas ideas. En caso de no existir el compromiso de los directivos, mostrado cotidianamente con su comportamiento, todo resultará inútil.
- Se utilizan como motores del cambio personas (facilitadores) comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios (o productos) de la organización; es decir, adoptan un papel de solucionadores de problemas.
- Existe interés en obtener resultados tangibles a mediano y largo plazo, en vez de verlos a la mañana siguiente.

Cabe señalar que el éxito de una organización depende de una buena calidad gerencial. Cuando una organización posee una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros, por consiguiente, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales en la institución para presidir el desempeño del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura como tal.

### **1.10.- Cultura organizacional y la Personalidad.**

El individuo nace con un equipo de comportamiento, el cual va a ser enriquecido por la atmósfera cultural; alcanza su máxima expresión sólo



dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios. Aquel no puede subsistir ni vivir integralmente (es decir, con todo su equilibrio psicológico) fuera de la sociedad, así como este último alcanza su plena existencia con el conglomerado de individuos. De allí que se considere que, el marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura.

Es indudable, cada individuo posee un organismo, una serie de habilidades innatas así como una acumulación única de experiencias que lo hacen característico y diferente a todos los demás. También es cierta otra afirmación: por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, la cultura le imprime un sello. Según Arias Galicia, 1996 y Chinoy (1969:293), hablando del hombre, afirman: “Su personalidad es el producto de la interacción entre su equipo biológico congénito y su experiencia en la cultura y la sociedad: no es la suma que se obtiene de la simple adición de la cultura al organismo”.

### **1.11.- El Éxito en la Cultura Organizacional.**

Señala Wendell. (1996).Existen muchos aspectos o elementos que puestos en práctica de manera eficiente hacen posible el éxito de la cultura organizacional en la institución, entre ellos:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumplan las metas propuestas. Aún cuando las empresas pueden ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho, como al parecer lo están.
- Orientación al público donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de aquellos que requieren del servicio.

- Autonomía y decisión a fin de fomentar el surgimiento de líderes innovadores para la institución.
- Productividad a través de la gente, donde se considera al público conjuntamente con el recurso humano como el activo más importante de la organización, de igual manera se considera como inversión el dinero destinado hacia ellos, al representar la fuente fundamental para el mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la empresa, en la que la alta dirección se ha de mantener en estrecho contacto, visitando y dialogando con aquellos que son imprescindibles para su subsistencia.
- Cercanía al negocio, conocimiento del mismo, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte del valor que agrega al servicio prestado, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

#### **1.12.- Subcultura en la cultura organizacional.**

Son aquellas culturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros en una organización. Están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Por ejemplo, el Departamento de Compras puede tener una subcultura que sólo comparten sus miembros y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de ese Departamento.

En consecuencia, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

### **1.13.- Cultura organizacional en relación con los objetivos y metas de la organización.**

Por medio de la cultura organizacional se pueden establecer normas, procedimientos y políticas, las cuales vienen a modificar la conducta y dirección de los empleados y a los que están por ingresar. La cultura organizacional orienta los objetivos y metas de la organización, debe ir acompañada de la visión y la misión de la misma para que ésta sea exitosa.

A propósito de lo anterior, Robbins (2004:524) plantea que “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros y que distingue a una organización de otra”.

Dentro de este tema, de acuerdo con Gibson (2001:35) “Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados”.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una

organización; así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a los principios básicos.

Por igual, según Newstrom (2001:113) “La cultura organizacional depende evidentemente de las metas, industria y competencia de una organización”.

Debido a esto se hace necesario que la alta gerencia tenga pleno conocimiento de su organización, el funcionamiento hacia dónde se dirige y así mismo de su cultura organizacional, la misma se hace posible la orientación de la empresa hacia objetivos y metas comunes.

#### **1.14.- Creación de una Cultura Organizacional.**

La aplicación del concepto de cultura a la gestión empresarial, es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que se han planteado han logrado ser de gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

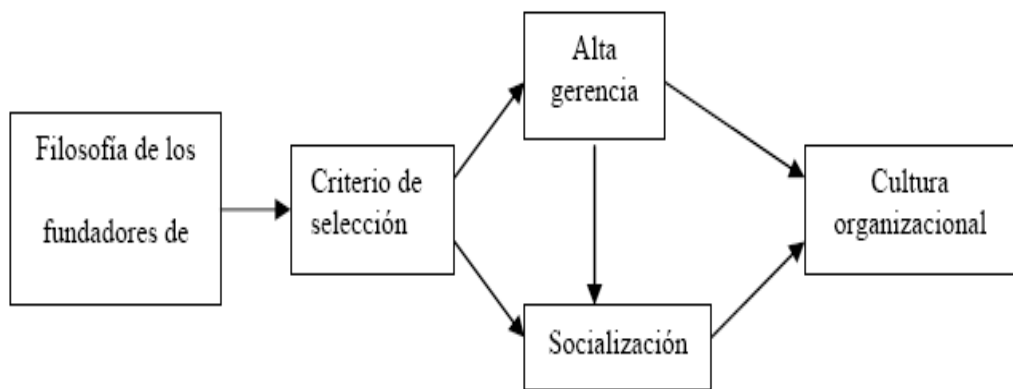
Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla a la situación ambiental presente.

En resumen podríamos decir que la cultura de una organización se deriva de la filosofía del fundador. Esto a su vez, influye fuertemente el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección, también establecen el clima general de los que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. La forma en que se socializará a los empleados depende tanto del grado de éxito logrado en

el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los de la organización, en el proceso de selección como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización. Este proceso se resume en la figura N° 2:

Figura N- 2

Cómo se forman las culturas organizacionales.



Fuente: Robbins (1999)

**CAPÍTULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA U.D.O, NÚCLEO DE SUCRE Y LOS  
DOCENTES.**

**1.- LA UNIVERSIDAD Y SUS FUNCIONES.**

1.1.- La Universidad:

Los retos planteados por los fenómenos de la globalización, la revolución científico – tecnológica y la rápida obsolescencia del conocimiento, exigen el establecimiento de lineamientos y políticas para orientar los cambios y transformaciones en los sistemas e instituciones de educación superior. Todo ello, implica el surgimiento de nuevas formas de organización social, como lo es el planteamiento de nuevos modelos de gestión universitaria que responda a la sociedad que está emergiendo, en el cual la institución se constituya en centro de producción de conocimientos que pueda ser transmitido por vía de la docencia y la extensión, de manera tal que éstas, al enriquecerse con la investigación, logren un verdadero equilibrio entre las tres funciones básicas de la universidad, cuyo objetivo sea el logro de la excelencia, reflejado en los aportes científicos, técnicos y humanísticos que la comunidad universitaria realice.

La ley de universidades (1970, Atr.1), publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429, Extraordinaria, del 08 de Septiembre, contempla, que: “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”.

Dentro de este marco, las universidades ejercen un papel fundamental en la orientación de la vida del país mediante su contribución

doctrinaria en la solución de los problemas nacionales, en virtud de la misión que les ha sido encomendada, para lo cual se les ha asignado tres funciones básicas: Docencia, Investigación y Extensión.

De allí pues, que ante los procesos dinámicos de cambio que vive el mundo actual, se exige a las instituciones universitarias una elevada capacidad para adaptación, renovación y revitalización, como condición básica para ser competitivas en la producción, transmisión y difusión de conocimientos y en su pertinencia social.

Al enfocar estos aspectos en las Universidades Venezolanas, se puede decir que las mismas están dirigidas a realizar una función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, por lo cual sus actividades deben orientarse a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza (Ley de Universidades, 1970), misión en la que sus recursos humanos, especialmente, el personal docente, tiene una gran responsabilidad por ser el factor de producción más importante, si se considera que son precisamente los profesores quienes realizan funciones esenciales de docencia, investigación y extensión.

Sin embargo, en los actuales momentos pareciera atravesar uno de sus más graves problemas, una crisis de carácter financiero y de calidad educativa que distorsiona el fin mismo de la Institución, la preparación científica y tecnológica del personal requerido para el cambio de la sociedad.

La influencia decisiva de los factores culturales y motivacionales en la calidad de la educación se torna crítica, situación que se manifiesta con un excesivo centralismo gubernamental y una marcada estrechez presupuestaria de las organizaciones educacionales, con afectación a las Universidades pues impide por un lado la formación y estimulación

adecuada y oportuna de los docentes, la sustitución de los equipos didácticos ya obsoletos, la dotación y actualización de bibliotecas y audio videotecas, la renovación y mantenimiento de sus instalaciones, infraestructuras y parque automotor, y la incorporación de modernas tecnologías institucionales y por otra parte, dicha crisis financiera también provoca una serie de conflictos gremiales, sobre todo reclamo por mejores condiciones socioeconómicas para profesores, empleados, obreros e incluso estudiantes, debido a que los salarios y demás beneficios socioeconómicos no se compaginan con las demandas inflacionarias del país. Todos estos aspectos tienen repercusiones negativas en el comportamiento laboral y por ende en el desarrollo organizacional en las diferentes instituciones de estudios superiores, entre ellas se encuentra, la Institución de Educación Superior investigada.

Es importante señalar que en la actualidad la Universidad de Oriente específicamente el Núcleo de Sucre viene enfrentando serios problemas en el aspecto interno. En este aspecto podemos resaltar la falta de un presupuesto justo para poder solventar compromisos laborales con el personal docente y para poder cumplir con la demanda de infraestructuras de calidad que puedan satisfacer las necesidades que existen dentro de la institución, todo esto y muchos otros problemas que viene afrontando nuestra más alta casa de estudio, es el resultados de políticas deficientes utilizadas por las autoridades de nuestra universidad las cuales no han sido lo suficientemente eficaces y eficientes a la hora de solventar tales problemas.



## 1.2.-Funciones de la Universidad.

### 1.2.1.- Función Docencia:

Consiste en formar personas con principios de respeto, honestidad, solidaridad, corresponsabilidad, subordinando sus intereses particulares a las de la comunidad y sociedad para quienes brindarán sus servicios como futuros profesionales.

Esta formación se logrará a través de un currículo integral, flexible, viable, efectivo, eficiente, eficaz en el uso del tiempo y de los recursos académicos, materiales y financieros.

### 1.2.2.-Función Investigación:

Es una de las principales disciplinas de la Educación Superior; su propósito es realizar aportes científicos y tecnológicos integrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través de los respectivos centros de investigación. La universidad juega un papel protagónico en lo que se refiere al apoyo de estos programas y a la conformación de comunidades científicas, para mantener y consolidar su posición de liderazgo en la investigación, y así potenciar sus fortalezas y competencias en la generación de conocimiento.

En este sentido, De Venanzi (1987), señala que la incorporación de la investigación en la universidad venezolana se desarrolla de manera progresiva en 1963, cuando se inicia un proceso de creación de centros e institutos de investigación especializados, particularmente en la Universidad Central de Venezuela, y se formaliza mediante el establecimiento de normativas específicas que rigen esta función universitaria.

### 1.2.3.- Función Extensión:

Consiste en promover estrategias factibles de cooperación e integración con la comunidad. Debe ser establecida y ejecutada por docentes, estudiantes y otros funcionarios de la comunidad universitaria, dirigida a resolver necesidades de la sociedad centrada en su Visión y Misión.

En el marco global de la Misión universitaria, la función extensión es tan importante como la producción de conocimientos a través de la investigación, y la formación de profesionales competentes mediante la acción docente.

En esta época de grandes transformaciones científico – tecnológicas y socio – culturales, se hace indispensable el rol mediador que debe jugar la extensión universitaria como factor de vinculación entre la universidad, los cambios del entorno y viceversa.

Al respecto, Canestrari (2001), señala que la universidad actual debe ser ventana abierta para recoger del entorno sus diversas manifestaciones, inquietudes y problemática y puente de salida de la cultura y de la ciencia para la transformación de la realidad circundante.

En tal sentido, la Ley de Universidades (1970, Art.6), contempla que la finalidad de la universidad es una en toda la nación. Dentro de este concepto se atenderá a las necesidades del medio donde cada universidad funcione y se respetará la libertad de iniciativa de cada institución.

## **2.- Universidad de Oriente**

### **2.1.- Reseña Histórica.**

El Oriente de la República Bolivariana de Venezuela se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en la ciudad de Cumaná en 1.515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior. (Disponible en: <http://www.udo.edu.ve/>)

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de Noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 25.831 por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver. Comenzó a funcionar el 12 de febrero de 1959, en Cumaná con los Cursos Básicos, en octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962, con la escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de Educación Superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y

extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación Universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular nororiental y sur del país, en función de las condiciones posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades Rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de cursos básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales y un representante del Ministerio de Educación, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la universidad.

Actualmente, la Universidad de Oriente es un complejo sistema universitario con un área de influencia que abarca más de la mitad del territorio nacional, donde siembra los surcos del saber y recoge cosechas de esperanza, dándole vigencia permanente a su lema: “Del pueblo venimos, hacia el pueblo vamos...”

#### 2.1.1.- Visión.

La Visión de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época.

### 2.1.2.- Misión.

La Misión es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país.

### 2.1.3.- Objetivos

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales y en especial de la región oriental, insular y sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.-
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

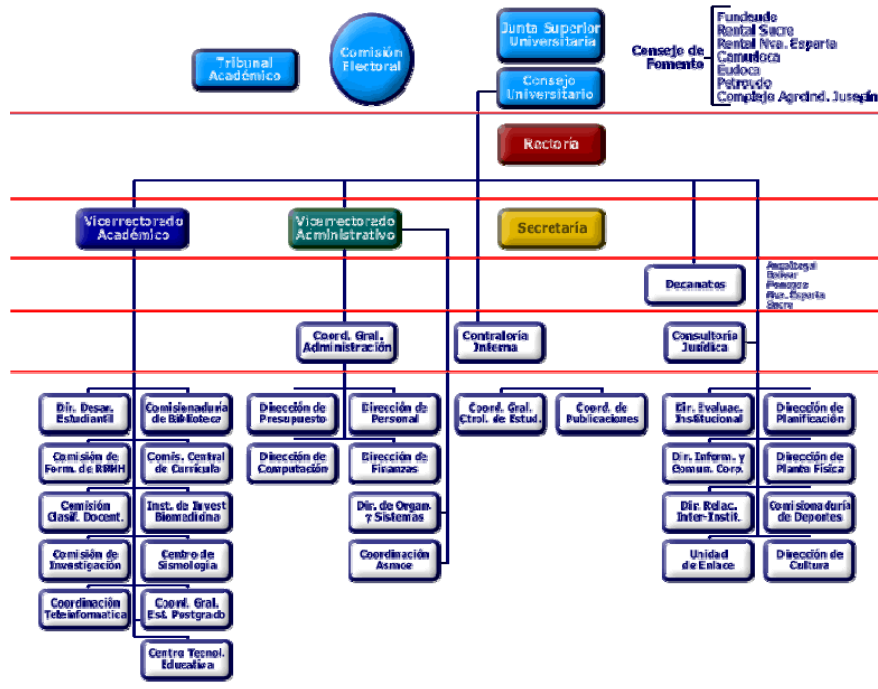
En tal sentido a continuación presentamos la estructura organizativa de la Universidad de Oriente:

2.1.4.- Estructura Organizativa:

Administrativamente la U.D.O está estructurada como se muestra en la figura N° 3.

Figura N°3

Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente



Fuente: <http://www.udo.edu.ve/>

### 2.1.5.-Bases Legales de la Universidad de Oriente

Las bases legales de las universidades están sustentadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la Ley de Universidades de 1970, Reglamento de la Universidad de Oriente, Gaceta 070 y otros documentos legales como decretos emitidos.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Art 109, nos expresa textualmente lo siguiente:

El estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la nación

La Ley de Universidades (1970, Art 2) establece que:

Las Universidades son Instituciones al servicio de la nación y como parte integral del Sistema Educativo, se organizan y funcionan en una estrecha coordinación con dicho sistema. Poseen autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión; autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

La Ley de Universidades (1970 Art 22), establece las atribuciones que tendrá la OPSU, dentro de las cuales se considera importante mencionar la siguiente: "Asesorar a las universidades Nacionales en la elaboración y ejecución de su presupuesto-programa, a cuyo efecto mantendrá contacto permanente por las Oficinas Universitarias de Presupuesto (OPSU), y preparar los instructivos y formularios que sirvan de guía".

Mediante el Decreto N° 517 de fecha 26 de mayo de 1961, la Presidencia de la República dicta el Reglamento del Decreto Ley de Creación de la Universidad de Oriente.

En este primer Reglamento, conformado por tres artículos y publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela, de fecha 30 de mayo de 1961, se le confiere a la comisión organizadora la “Suprema Autoridad” de la Universidad de Oriente. Así mismo, se precisa que la citada comisión ejercerá sus funciones de gobierno a través de su Presidente, Vice-Presidente y Secretario, funciones éstas que eran, representativamente las de los “Consejos Universitarios, Rector, Vicerrector y Secretario de la Universidad”, en cuanto no colida el Decreto Ley de Creación de la Universidad de Oriente con este Reglamento.

El Artículo 2 del Reglamento trata acerca de la partida especial que se le asigna a la Universidad del Presupuesto de Gastos desde el Ministerio de Educación; y en el Artículo 3 se le otorgan facultades a la comisión organizadora para dictar Reglamentos y Disposiciones orientadas al funcionamiento más eficiente de la institución.

En un lapso relativamente corto, el mencionado Reglamento, resulta insuficiente en virtud del acelerado crecimiento de la Universidad; por lo tanto el 11 de febrero de 1964, el Presidente de la República, Rómulo Betancourt, emitió el Decreto N° 1.170 mediante el cual dicta otro Reglamento de Decreto Ley de Creación de la Universidad de Oriente, en el cual se destaca que el éxito alcanzado por el Instituto en su etapa previa de organización justifica la continuidad de los métodos experimentales empleados a los fines de procurar su perfeccionamiento.

El 30 de octubre de 1969, el Presidente de la República, Dr. Rafael Caldera, emite el decreto N° 175 mediante el cual se dicta el nuevo



Reglamento de la Universidad de Oriente, publicado en Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela N° 29.060. En dicho Reglamento se nombra a los Organismos de Gobierno y de Administración: La Junta Superior Universitaria, el Rector, Vicerrector, Secretario, el Tribunal Académico, el Consejo de Escuela, los Directores de los Institutos y los Jefes de Departamentos.

El 21 de enero de 1970, se publica la resolución N° 628, donde se establece el estatuto de la Universidad de Oriente, en el cual no se incluye el Consejo Directivo, sino la figura del Consejo Universitario.

El 13 de febrero de 1974, bajo el Decreto N° 1.603 emitido por el Presidente de la República, Dr. Rafael Caldera publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.634, se emite el cuarto y último Reglamento de la Universidad de Oriente, el cual se mantiene vigente en dicho reglamento se le reconoce a la Universidad de Oriente todos los fueros autónomos contemplados en la Ley de Universidades por lo que, desde entonces, el funcionamiento institucional quedó sujeto al régimen de la Ley de Universidades.

Es importante también señalar La Gaceta 070, que fue aprobada por el Consejo Universitario de la Universidad de Oriente, en uso de las atribuciones que le confiere el Reglamento de la Universidad de Oriente y que se refiere al Reglamento del Personal Docente y de Investigación.

En atención al tema de estudio, es importante señalar las atribuciones que le confiere la Ley de Universidades (1970 Art 20) al consejo Nacional de universidades (CNU):

- Proponer al Ejecutivo Nacional el monto del aporte anual para las Universidades que deba ser sometido a la consideración de la Asamblea

- Exigir a cada Universidad Nacional la prestación de un presupuesto por programa sujeto al límite de los ingresos globales estimados, el cual será preparado conforme a los formularios e instructivos que el CNU suministre a través de la OPSU.
- Velar por la correcta ejecución de los presupuestos de las Universidades Nacionales y a tal efecto, designar contratos internos en cada una de ellas.

El Consejo Nacional de Universidades (CNU), es el organismo encargado de coordinar las relaciones de las Universidades entre sí y con el resto del Sistema Educativo, de armonizar sus planes docentes, culturales y científicos al igual que planificar su desarrollo de acuerdo con las necesidades del país. Éste Consejo tendrá un secretario permanente y una Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

## **2.2 Núcleo de Sucre:**

### **2.2.1 Reseña Histórica:**

La Historia del Núcleo de Sucre está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente por ser el Núcleo primigenio con el cual inició sus actividades nuestra casa de estudios. Las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformara esos recursos en beneficio colectivo.

En respuesta a esa situación, la Junta de Gobierno instaurada luego de la dictadura del depuesto General Marcos Pérez Jiménez y presidida por Edgar Sanabria, crea el 21 de noviembre de 1958 la Universidad de Oriente al dar el ejecútese al Decreto-Ley No. 459, para estudios universitarios y profesiones técnicas y ordena el inicio de actividades con el Instituto Oceanográfico de Venezuela para la investigación científica en las áreas de Oceanografía Física, Biológica y Aplicada.

El 6 de julio del año siguiente, el recién electo Presidente de la República, Rómulo Betancourt nombra una Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente integrada por Luís Manuel Peñalver, Luís Villalba Villalba, Pedro Roa Morales, Enrique Tejera París y Gabriel Chichani; la cual a su vez nombró como presidente al doctor Peñalver y llamó a colaborar a Eduardo Mendoza Goiticoa, Oswaldo de Sola, Claudio Muskus, Juan López Aldrey, J.M. Siso Martínez, José Lorenzo Pérez y Dionisio López Orihuela. La Comisión se planteó la creación de una universidad moderna, con nueva orientación, adaptada a la realidad social, cultural y económica de la comunidad oriental, partiendo de Sucre, “encrucijada de caminos” y expandiéndose hacia Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta.

El 12 de octubre de 1959 se inician en el país los estudios formales en Ciencias Marinas con la puesta en marcha del Instituto Oceanográfico y con el cual también inicia actividades el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El 12 de febrero de 1960, la actividad académica propiamente dicha de la Universidad de Oriente se inicia en Cumaná en una casa alquilada, ubicada en la avenida Gran Mariscal, donde había funcionado la policía política de la dictadura de Pérez Jiménez, con 120 estudiantes de los

Cursos Básicos y a la vez, se programan las carreras de Matemática, Física, Química y Biología.

Posteriormente, el 29 de mayo de ese mismo año, la UDO fue inaugurada por el Presidente Rómulo Betancourt en un acto solemne donde también pronunciaron discursos el escritor Rómulo Gallegos; el Ministro de Educación para ese entonces Rafael Pisani y el Presidente de la Comisión Organizadora Luís Manuel Peñalver. Refiere Peñalver que la realidad era dramática: 120 estudiantes, nueve (9) profesores, seis investigadores, diez empleados administrativos y precarios recursos financieros para acometer una obra de tal envergadura. “A esto se le llamó la Universidad de Oriente”. A pesar de ese adverso comienzo, se fue desarrollando la estructura de la nueva universidad que muy pronto comenzó a dar signos de fortaleza y crecimiento. Estudiantes, profesores e investigadores fueron llegando del resto de la región oriental y de otras partes del país. Igualmente a la Comisión Organizadora se incorporaron también otros profesionales de reconocida trayectoria profesional y científica. Con la creación de los Núcleos, se designaron profesores que detentaron el cargo de Directores de Núcleos y que años después fueron electos e investidos como Decanos, con plenas facultades para gerenciar cada una de las unidades académicas que integran a la Universidad de Oriente.

### 2.2.2 Funciones:

El Núcleo de Sucre 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, conforme a la definición de Universidad establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que es una institución al servicio de la nación venezolana, con objetivos comunes a los demás

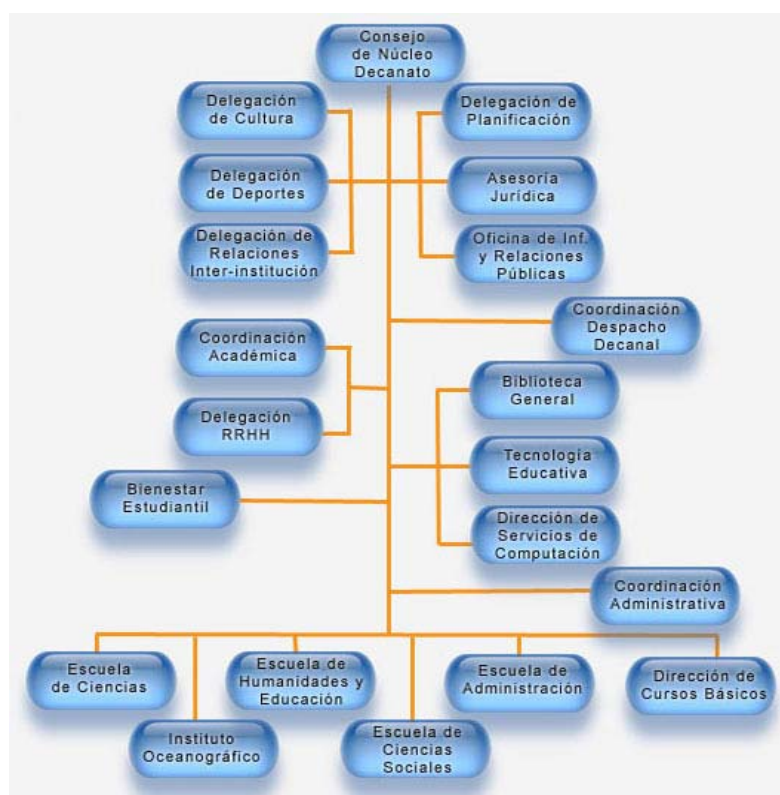
Núcleos de la UDO y por ende, de las demás universidades del país y el mundo, pero con fines propios derivados de las características y condiciones especiales del Estado Sucre, entidad federal social y económicamente deprimida pero con recursos éticos, humanos, y naturales que merecen la pena elevarse y con cuyo desarrollo integral el Núcleo está completamente comprometido.

### 2.2.3.- Estructura Organizativa:

En la figura N° 4 presentamos los diferentes departamentos que conforman el Núcleo de Sucre a través de su Estructura Organizativa:

Figura N° 4

Estructura Organizativa del Núcleo de Sucre.



Fuente: <http://www.sucre.udo.edu.ve/>

#### 2.2.4.- Autoridades

Decano

Coordinadora Académica

Coordinadora Administrativa

Coordinador Despacho Decanal

Director Escuela de Ciencias

Di Director Escuela Humanidades y Educación

Directora Escuela de Administración

Director Unidad de Estudios Básicos

Directora Instituto Oceanográfico de Venezuela

#### 2.2.5.- Del Consejo de Núcleo

El Consejo de Núcleo es la máxima autoridad del Núcleo. Está integrado por el Decano, cinco (5) representantes de los profesores, un (1) representante de los egresados y dos (2) representantes de los estudiantes. Los Directores de los Institutos, de las Escuelas y de la Unidad de Estudios Básicos, asistirán a las sesiones del Consejo de Núcleo con derecho a voz, los Coordinadores Académico y Administrativo de los núcleos asistirán a los Consejos de Núcleo con derecho a voz; será presidido por el Decano, quien se denominará Presidente del Consejo de Núcleo. El Coordinador Académico del Núcleo será el Secretario del Consejo de Núcleo.

El Consejo de Núcleo informará periódicamente a la comunidad universitaria, en general, de las resoluciones y acuerdos que dicte, a través de un Boletín Informativo o de cualquier otro medio que juzgue conveniente para el caso; las deliberaciones del Consejo y las intervenciones de sus miembros serán privadas. Una síntesis de lo

ocurrido en cada sesión constará en las actas y las mismas se asentarán en el Libro de Actas correspondiente. Cualquier miembro de la comunidad universitaria podrá solicitar, por escrito, a través de la Secretaría, información acerca de los acuerdos y resoluciones tomados por el Consejo. Se podrá expedir copia de dichas actas a los interesados, mediante solicitud por escrito y autorización del Decano. Los miembros del Consejo y la colectividad en general podrán revisar las actas, ya que dichas actas son públicas y lo podrán solicitar en Secretaría, cuando lo estimen conveniente.

### **3.- DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

#### **3.1.- Docentes.**

En los últimos tiempos empieza a verse la docencia universitaria como un proceso complejo y multidimensional en donde además de la experiencia de los años y la repetición, el conocimiento obligado de la disciplina y la práctica rutinaria de las clases se introduce la presión externa de las propias instituciones. Si llevamos esta reflexión al plano del contenido académico, encontramos una idea muy extendida que la universidad no se adecua a las necesidades educativas y sociales del sistema social. Es un tema discutible pero que provoca en algunos estudiantes y profesorado un sentimiento de inquietud.

Deberíamos ser más conscientes del compromiso social y de la necesidad de revisar los procesos formativos y de romper el modelo de aula cerrada, ya que éste no sólo genera una labor individual sino que ocasiona ciertos problemas de comunicación entre el profesorado, e incluso impedir que tenga lugar un fenómeno imprescindible en toda labor profesional como es el intercambio colaborativo de la propia teoría práctica docente y la innovación.

Para todo ello el profesorado universitario necesita adquirir competencias pedagógicas mediante una formación que contemple la revisión y perfeccionamiento de:

- La formación de un punto de vista amplio, flexible y bien definido sobre la didáctica de la disciplina en el propio contexto de trabajo.
- El desarrollo de capacidades para establecer una relación positiva hacia los estudiantes y un ambiente formativo.
- La superación de la falta de comunicación entre el profesorado por problemas de competición académica.
- El trabajar en equipo y de forma colaborativa en los departamentos creando grupos de discusión, reflexión didáctica, revisión crítica de colegas y mejora docente.
- La implicación, individual y colectiva, en procesos de reflexión e investigación sobre los procesos y efectos de la docencia llevada a cabo. (2010 en línea).

El personal docente de las universidades, forman parte importante dentro de las instituciones de educación superior ya que sobre ellos está la responsabilidad de impartir a través de sus conocimientos, las principales enseñanzas que van a contribuir en la formación de los futuros profesionales de la República Bolivariana de Venezuela. Dentro de la Universidad de Oriente, específicamente en el Núcleo de Sucre, ellos se encuentran agrupados y representados por un gremio llamado APUDONS. Este gremio tiene como principales objetivos, ser el medio de expresión del personal docente y de investigación del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; el cooperar con la Universidad e impulsar el desarrollo de actividades; propiciar y mantener la unidad de sus miembros, sin discriminación de credos, partidos y nacionalidad; el



mantener la dignidad de la Cátedra y la inviolabilidad del recinto universitario y el de mantener y luchar por el bienestar, la protección social y la estabilidad de los profesores y auspiciar la aplicación del escalafón universitario.

Es importante señalar que los docentes de la universidad de oriente tienen un reglamento que se llama “Gaceta 070” (1991). En este reglamento están plasmadas las bases legales del docente dentro de la universidad, desde el régimen de ingreso pasando por su clasificación, ascenso, remuneraciones, llegando hasta los deberes y derechos.

En la Gaceta 070 (1991) según el Artículo 3 se especifica lo siguiente: “Los miembros del personal docente y de investigación se clasificarán en las categorías: Miembros Ordinarios, Especiales Honorarios y Jubilados.”

También, en el Reglamento de la Universidad de Oriente (1958) en el capítulo III Art 50 se hace referencia de lo siguiente: “Los miembros del personal docente y de investigación se clasificarán en: miembros ordinarios, especiales honorarios y jubilados”.

En la Gaceta 070 (1991), (capítulo IV en su Art 29) se especifica lo siguiente: “Son miembros Ordinarios del Personal Docente y de Investigación: Los Instructores, Profesores Asistentes, Profesores Agregados, Profesores Asociados y Profesores Titulares.”

Los Miembros Ordinarios del personal docente y de investigación se ubicarán y ascenderán en el escalafón de acuerdo con sus credenciales o meritos científicos y sus años de servicio en la educación superior.

La Gaceta 070 (1992, Art 31) hace referencia sobre qué:

Los Instructores son las personas que, teniendo título universitario de cuatro (4) años o más de estudios, se inicien en la docencia o investigación. Cumplido dos (2) años de docencia e investigación los instructores podrán ascender a la categoría de asistente, previo informe favorable del consejo de escuela.

La Gaceta 070 (1992, Art 32) explica que los profesores asistentes:

Deben poseer capacitación docente y haber ejercido como instructores al menos durante dos (2) años consecutivos. Los profesores Asistentes duraran cuatro (4) años en el ejercicio de sus funciones.

La Gaceta 070 (1992, Art 33) nos describe que:

Los profesores agregados duraran en sus funciones cuatro (4) años. Concluido este lapso pasaran a la categoría de profesores Asociados previa aprobación del trabajo de ascenso y el cumplimiento de los demás requisitos señalados en el presente reglamento

La Gaceta 070 (1992, Art 34) se hace referencia que:

Los profesores Asociados deben poseer titulo correspondiente a estudios de postgrado (Especialización, Maestría, Doctorado o sus equivalentes). Los cursos de especialización deberán estar avalados por el Consejo Universitario, previo informe de la Comisión Central de Estudios de Postgrado.

La Gaceta 070 (1992, Art 35) hace referencia que:

Para ser Profesor Titular se requiere haber sido Profesor Asociado por lo menos durante cinco (5) años y haber presentado una obra de trabajo de singular valor y calidad que acredite la madurez científica y cultural del aspirante a la máxima jerarquía profesional.

Según el Reglamento de la Universidad de Oriente (1978) en su Art 50, son miembros especiales del personal docente y de investigación: Los

auxiliares docentes y de investigación, Los investigadores y docentes libres y Los profesores contratados.

Reglamento de la Universidad de Oriente (1978, Art 52): se refiere a lo siguiente:

Son auxiliares docentes o de investigación quienes, no cumplan con el requisito mínimo exigido para los profesores ordinarios en el artículo anterior y ejerzan la docencia o la investigación bajo supervisión inmediata o forma independiente, cuando así lo permita la naturaleza de la asignatura o los trabajos a realizar a juicio del Consejo de Núcleo con la aprobación del Consejo Universitario.

Reglamento de la Universidad de Oriente (1978, Art 53): en este artículo:

Se denominaran investigadores y docentes libres aquellas personas que, por el valor de su trabajo o investigaciones, o por el merito de su valor profesional, sean invitados temporalmente por la universidad para realizar funciones docentes o de investigación.

Reglamento de la Universidad de Oriente (1978, Art 54): hace referencia a que:

La universidad podrá contratar profesores o investigadores para determinadas cátedras o trabajos. Las condiciones que deben llenar los profesores contratados, así como los requisitos del respectivo contrato serán fijados por el reglamento.

Reglamento de la Universidad de Oriente (1978, Art 55): se refiere a que:

Son profesores honorarios aquellas personas que, por los excepcionales meritos de sus labores científicas, culturales o profesionales, sean designadas merecedoras de tal distinción de acuerdo con lo previsto en este reglamento. Los profesores honorarios no tendrán obligaciones docentes ni de investigación.

La última clasificación a la que hace referencia el reglamento de la Universidad de Oriente (Art 50) y también en la Gaceta 070 en el (Art 3) es el personal docente jubilado.

En el Reglamento de la Universidad de Oriente (1978, Art 57) expresa lo siguiente:

Los miembros del personal docente y de investigación que hayan cumplido veinte (20) años de servicio y tengan sesenta y cinco (65) o más años de edad, o aquellos de cualquier edad que hayan cumplido veinticinco (25) años de servicios tendrá derecho a jubilación

Después de haber analizado la clasificación de los docentes, es importante señalar que los mismo tienen dos maneras legales de ingresar para formar parte del personal activo de la Universidad y estas son: por Concurso de Credenciales, la cual estarían optando para ser personal Contratado y la otra es por Concurso de Oposición el cual es el siguiente escalafón que tendría el personal docente contratado para pasar a ser personal Ordinario Fijo.

En la Gaceta 070 (1992, Art 5) se refiere al régimen de ingreso del personal docente y dice así:

El ingreso al personal docente y de investigación con categoría de miembros ordinarios podrá hacerse solamente en aquellos cargos que por su naturaleza revistan carácter permanente El carácter permanente del cargo será declarado como tal por el Consejo Universitario y será provisto mediante concurso de oposición.

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Al comparar la fundamentación teórica con los resultados obtenidos en la investigación, se observó cómo la Cultura Organizacional de los docentes del Núcleo Sucre, adolecen de una serie de condiciones necesarias para un adecuado desarrollo y funcionamiento de la institución.

El estudio reveló como determinante el papel de los elementos y las características de la Cultura Organizacional, y dentro de ella, es de importancia significativa su transmisión, ejecutándola en correspondencia directa con el desarrollo de los aspectos humanos para el logro de los objetivos de la institución

Los análisis presentados en este capítulo provienen del resultado de la investigación realizada en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, con la finalidad de describir la cultura organizacional del personal docente que labora dentro de esta institución de Educación Superior. En este orden de ideas, se destacan las siguientes interpretaciones atendiendo a la revisión de los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas y los objetivos planteados.

A continuación presentaremos los resultados dándole respuesta a los objetivos específicos planteados en nuestro trabajo de investigación, es importante resaltar que el método utilizado fue el etnográfico y utilizamos como instrumento las entrevistas abiertas apoyadas en la observación que tuvimos al aplicar dicho instrumento, todo esto ha dado como resultado lo siguiente:

**1) Los valores individuales presentes en el personal docente.** De acuerdo con lo antes mencionado sobre los valores, es necesario resaltar que los valores son uno de los principales elementos que existe dentro de toda cultura organizacional, es el elemento que define la personalidad de cualquier institución, empresa y en este caso como se trata de valores individuales, este elemento define la personalidad de cada ser que labora tanto dentro como fuera de las instituciones. En nuestra investigación fueron muy diversas las respuestas pero la gran mayoría de la muestra resaltaron como valores que tienen en común, pero de forma individual los siguientes:

- ◆ La Honestidad; Este es un valor que tienen algunos seres humanos que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad. En otras palabras es el respeto a la verdad, muchos de los entrevistados resaltaron este valor como un principio para sus vidas, este valor es puesto en práctica tanto dentro de sus sitios de trabajos como fuera de ellos.

- ◆ La Responsabilidad; es simplemente cumplir con los deberes que se le imponga a cada individuo dentro de la organización o institución donde labora. Este es un valor muy fundamental que los docentes manifestaron tener ya que ellos cumplen con sus labores a las cuales se han comprometido, como el de impartir sus clases para poder preparar a los futuros profesionales que egresan de la UDO-SUCRE.

La Participación; fue otro de los valores que muchos de los docentes entrevistados tienen en común, los docentes manifestaron que participan en algunos de los eventos y/o actividades que se realizan dentro la universidad ya sea de manera individual por la escuela donde laboran o de manera global; es decir actividades que organiza la Universidad y ellos participan, un ejemplo de ello son las elecciones para los diferentes

cargos administrativos que existen en el núcleo como las elecciones Decanales y a nivel general como son la elecciones Rectorales.

◆ El Respeto, también lo encontramos como un valor compartido por la gran mayoría de los entrevistados. Es la base que muchas veces sustenta la moral y la ética de cada individuo. Los docentes entrevistados manifestaron que es un valor muy importante y que mientras más confianza debería existir más respeto.

Estos valores individuales son compartidos por los miembros de la institución, son valores propios de cada ser y son valores que ya son arraigados y que ellos los manifiestan tanto dentro como fuera del lugar donde laboran. Estos, entre muchos otros valores, son los más comunes entre el personal docente entrevistado.

**2) Los valores organizacionales que deben prevalecer en el personal docente de la UDO-Sucre.** De acuerdo al resultado obtenido de las entrevistas realizadas encontramos lo siguiente:

◆ La Responsabilidad; este es el primer valor que argumentaron los docentes que debería prevalecer, la responsabilidad como valor individual y organizacional es fundamental dentro de toda institución y en especial dentro de la Universidad, ya que se es responsable cuando se cumple con los compromisos que se adquieren ya sea del docente hacia la institución o viceversa. La responsabilidad es lo que marca la actitud de las personas que laboran en la institución, es fundamental y define en gran parte la cultura organizacional de las instituciones como eficientes.

◆ La Tolerancia; es un importante valor que se resaltó en estas entrevistas, la tolerancia es lo que va a permitir que los docentes se

◆ Sentido de Pertenencia; Este es un valor fundamental ya que el docente debe sentir ese amor, ese deseo de trabajar con ganas, ese orgullo que debe sentir el poder trabajar por la institución a la cual presta su servicio, que en este caso es la UDO-Sucre. El sentido de pertenencia que el docente manifestó tener dentro de la institución fue muy expresivo en muchos miembros del personal que entrevistamos ya que ellos a pesar de las situaciones que actualmente atraviesa nuestro núcleo, se sienten agradados con el ambiente donde trabajan, y manifiestan sentir mucho orgullo de laborar en la Universidad, la cual definieron algunos como la casa más alta.

◆ Cooperación entre los Miembros; este valor junto con la tolerancia van muy unidos y el uno depende del otro, ya que debe existir entre el personal docente que trabaja en la universidad porque esto permitiría que el ambiente de trabajo sea más acorde y alcance la eficacia para el logro de los objetivos propuestos.

◆ Cortesía; Mas que un valor organizacional debería ser una de las principales normas que deben existir dentro de la universidad, porque este también sería un factor fundamental a la hora de definir una eficiente cultura organizacional dentro de la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas, los valores de la Institución son ampliamente compartidos por sus miembros los cuales los aportan en la realización de sus actividades facilitando la consecución de los objetivos y metas trazadas.



Los valores son muy importantes dentro de una organización, pues constituyen uno de los puntos fundamentales a la hora de diagnosticar la cultura, porque es, de los esenciales, el elemento más visible de la misma y a su vez representan la base de evaluación que los miembros que la conforman los cuales se emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y a las personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de la organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

**3) Los elementos de la cultura organizacional presente en el personal docente de la UDO-Sucre.** En los resultados obtenidos había varias opiniones, pero los elementos que mas resaltaron y los que la mayoría concordaban fueron los siguientes:

- ◆ Los Valores; definidos en el capítulo anterior, pero recordado como uno de los elementos principales y fundamentales que deben existir dentro de la institución y que son los que nos van a permitir orientarnos hacia una buena y eficiente cultura organizacional.

- ◆ Tradiciones; Son todas aquellas manifestaciones que existen dentro de la institución y que el personal docente entrevistado reconoce y participa, que son de forma constante y transmitidas de persona a persona. En este punto hicimos referencia a algunas preguntas hechas a los profesores sobre si tenían referencia sobre rituales, costumbres y/o celebraciones hechas en la universidad para los docentes y la respuesta de la mayoría fue que son más las celebraciones que existen a nivel estudiantil que en los profesores, ellos manifestaron que son muy pocas, y que dentro de esas pocas son algunas conferencias, eventos deportivos y navidad. Que ya algunas tradiciones como la celebración de la cruz de

◆ Ceremonias; Este es otro elemento importante a la cual el personal docente entrevistado nos hizo referencia ya que en nuestras entrevistas lo pusimos como tópico. Con respecto a este elemento los docente manifestaron que antes la universidad realizaba algún tipo de ceremonia al momento de retirarlos o jubilarlos, muchos nos comentaron que actualmente no tienen el conocimiento si la universidad como institución donde ellos prestan sus servicio, realiza algún tipo de ceremonia y otros nos comentaron que sólo cuando cumplen sus años de servicios, los retiran y pasan a cobrar sus prestaciones y ya sin ningún tipo de reconocimiento o incentivo por haber prestado sus servicios dentro de la misma.

◆ Imagen; este es otro punto que encontramos como elemento presente en el personal docente y sobre el cual comentaron sobre el uso de uniforme, las estructuras o edificaciones y el transporte. Con respecto al uso de los uniformes muchos profesores manifestaron el estar de acuerdo porque eso implica ahorrar costo para ellos ya que ahorrarían en comprar ropa adecuada para ir a dar clases y conservarían un poco más la que tienen, aparte que sería más formal y representativo para ellos porque con el uso de uniformes los identificarían como docente de la UDO-Sucre. Otros docentes, aunque muy pocos manifestaron que no les gustaría el uso de uniforme porque ellos se sienten bien vistiendo a la moda y como ellos quieran.

Haciendo referencia sobre el punto de las estructuras o edificaciones; encontramos diversas opiniones y observaciones realizadas por los docentes entrevistados, ellos nos manifestaron que en el núcleo son muy pocas las estructuras que están acordes para ser utilizadas para

impartir las clases, ya que muchos salones carecen de pupitres, el sistema eléctrico no funciona bien, no hay ni ventiladores ni aires acondicionados y los pocos que están son viejos o en desuso, como en el caso de los salones de cursos básicos.

A pesar de ser una de las estructuras más nueva en el núcleo, la Escuela de Administración, en algunos salones los aires no funcionan, cuando llueve la escuela es un completo caos ya que el agua de la lluvia entra a los salones y todos los pasillos se llenan de agua impidiendo así el paso tanto de profesores como de estudiantes teniendo como consecuencias la pérdida o suspensión por ese momento de clases. Los profesores que pudimos entrevistar en el área de cursos básicos, también nos expresaron su inconformidad en la parte donde están los cubículos de los profesores ya que son muy pequeños y en muchos existe hacinamiento ya que hay varios profesores juntos en un mismo cubículo.

Como último punto dentro de este elemento, encontramos el factor transporte, este es un punto muy importante en donde algunos profesores a los cuales entrevistamos y que no tienen automóviles propios se quejaron del pésimo servicio que prestan y sobre todo nos manifestaron su inconformidad con las pésimas condiciones en que se encuentran algunas rutas y de las cuales ellos las utilizan por la necesidad que tienen de llegar hasta su sitio de trabajo o hasta sus hogares.

◆ Comunicación, es otro de los elementos resaltante en este objetivo, de acuerdo al análisis obtenido a través de las entrevistas podemos decir que éste es un elemento primordial en toda institución y que contribuye al buen entendimiento de los individuos y más cuando es fluida y eficiente se pueden alcanzar los niveles más altos y así poder lograr los objetivos finales. Pero muchos docentes manifestaron que la comunicación en la universidad es muy deficiente y poco fluida ya que los canales no

◆ Símbolos; Los símbolos también forman parte importante de este grupo de elementos que resaltan en el personal docente. Este elemento identifica las instituciones y en este caso los símbolos que identifican a nuestra UDO-Sucre, son su himno, su lema (“DEL PUEBLO VENIMOS Y HACIA EL PUEBLO VAMOS”) y su bandera con el escudo, el personal docente entrevistado manifestó tener conocimiento de cada uno de ellos y sobre todo respeto y orgullo.

◆ Salarios; elemento fundamental para el personal docente que labora en la universidad, la mayoría de los docentes entrevistados nos expresaron su inconformidad con los salarios que devengan por la prestación de su servicio, ya que los mismos no se ajustan a la realidad económica que atraviesa el país. En la actualidad la universidad mantiene pasivos laborales atrasados con los docentes y esto trae como resultado que el ambiente sea muy incierto ya que por este motivo puede verse afectado el normal desenvolvimiento de los semestres, con amenazas de paralizaciones que puedan ejercer los docentes como medida de presión hacia las autoridades para que les cancelen las deudas acumuladas pendientes.

◆ Héroes; este es otro elemento importante y que se encuentra presente en el personal docente de la UDO-Sucre. Los héroes no son más que aquellos personajes que se ponen como ejemplo dentro de las instituciones, y los cuales son reconocidos a través de homenajes y ceremonias donde son resaltados sus valiosos aportes a la universidad. En los héroes también encontramos a los fundadores y son los que tienen un gran impacto y han dejado una importantísima huella en la primera

◆ Ingresos y Ascensos; En este elemento se abarcan dos puntos muy importantes, los autores quisimos investigar cómo se dan los ingresos de los docentes a la UDO-Sucre, algunos nos manifestaron que la forma más correcta y legal de ingresar a trabajar como docente en esta casa de estudio debería de ser por concurso de credenciales para entrar como contratados y por concurso de oposición para pasar a ser personal ordinario-fijo. La gran mayoría del personal entrevistado nos manifestó que dentro de la universidad tienen tiempo que no se ejecuta este tipo de mecanismo y otros profesores nos manifestaron que ingresaron sin tener que hacer ningún tipo de concurso y que sólo entraron por contrato donde perciben sus sueldos solamente dos (2) veces al año y cuyo contrato no contempla ningún tipo de beneficio como lo son cesta ticket, bonos, seguros médicos, etc. Este tipo de ingreso ya sea por credenciales o por oposición están contemplados en la gaceta 070 de la UDO, el cual contiene todos los lineamientos legales que se deben seguir. Con respecto al punto de los ascensos, los profesores manifestaron como se da la escala según la clasificación a la cual pertenecen. Estos ascensos se dan a través de un trabajo que deben presentar cada cierto periodo para escalar la posición inmediata a la que aspiran.

Los elementos culturales presentes en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre; como los salarios, imagen, valores, los ingresos y

ascensos, etc; permiten conservar y transmitir la cultura a los miembros de la institución, influyendo así en el desempeño de sus actividades, ya que son considerados como la base para el logro del objetivo..

Entre los elementos culturales la presencia de ciertos valores en la organización constituye uno de los puntos fundamentales dentro de la cultura de la institución. Se detectó que sus miembros conocen y comparten la existencia de ciertos valores como son: La honestidad, responsabilidad, compromiso, lealtad y búsqueda de la excelencia, los cuales contribuyen a la integración organizacional.

**4) Los medios utilizados por la UDO-Sucre para divulgar la cultura organizacional en el personal docente.** El personal entrevistado manifestó lo siguiente, que dentro de la Universidad existen la internet, la comunicación personal y a través comunicaciones, pero que los tres son muy pocos fluidos y muy deficientes a la hora de llevar la información de manera eficaz y eficiente y esto contribuye a que la Cultura dentro de la Organización sea muy débil y poco tomada en cuenta para realzar la imagen de la Universidad.

## CONCLUSIONES

Después de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación, apoyado y argumentado por los aspectos teóricos se puede concluir, que tanto los valores individuales como los organizacionales en el personal docente de la UDO –Sucre, son fundamentales e importantes a la hora de diagnosticar la Cultura Organizacional presente en los docentes que laboran en la institución.

La investigación dejó ver que los valores brindados por la cultura organizacional en la Institución, están enmarcados en la responsabilidad, la participación, la honestidad y el respeto mutuo. Muchos de los docentes manifestaron sentirse identificados con la institución y esto los llena mucho de orgullo y otros manifestaron no tener el conocimiento efectivo de lo que es la cultura organizacional dentro de la universidad, esto debido a que los canales de información que se deberían utilizar para divulgarla son muy deficientes y muy débiles trayendo como consecuencia una cultura poco eficaz.

Durante el desarrollo de nuestra investigación, observamos que por la falta de una comunicación efectiva estos valores no se han mantenido presentes, es decir, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.

Los valores organizacionales de los docentes, constituyen un factor fundamental dentro de la cultura del núcleo, es por ello que si las autoridades no toman las medidas adecuadas para divulgar, resaltar y mantenerlos, se corre el riesgo de que la imagen que alguna vez tuvo “LA CASA MAS ALTA” es decir nuestra universidad, sea una imagen deficiente e ignorada por muchos.

Refiriéndonos al punto de los elementos, podemos concluir que muchos docentes manifestaron su inconformidad con algunos de los elementos de la Cultura Organizacional, ya que Nuestro núcleo tiene muchas deficiencias. Esto ha originado que el ambiente de trabajo no sea el más idóneo para el normal desenvolvimiento de las funciones del personal docente.

Es importante resaltar que durante nuestra observación pudimos constatar las inadecuadas condiciones laborales ya sean a niveles ambientales, físicas, equipamiento y de los recursos económicos que hasta la fecha no se ajustan a las necesidades reales y actuales del personal docente. Esto contribuye a que siempre exista un clima desfavorable para la solución de los conflictos que amenazan el desarrollo de la institución, trayendo como consecuencia la paralización de actividades y procesos.

Entre los elementos culturales la presencia de ciertos valores en la Institución constituye uno de los puntos fundamentales dentro de la cultura del Núcleo, se detectó que sus miembros conocen y comparten la existencia de ciertos valores como son: La honestidad, responsabilidad, respeto, etc; los cuales contribuyen a la integración organizacional.

Una vez analizado cada uno de los objetivos específicos de nuestra investigación, podemos concluir que la cultura organizacional que se encuentra presente en el personal docente de la UDO-Sucre, es una cultura dominante ya que los miembros del personal docente que labora dentro de la institución comparten los valores centrales de la misma. En tal sentido, la cultura dominante presente en los docentes, nos da una visión más amplia de la cultura existente de la universidad.



El personal docente del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, tiene conocimiento hacia donde ésta desea llegar y los objetivos que quiere cumplir lo cual deberá fomentar y forjar una cultura fuerte que incluya el valor de cada uno de sus integrantes, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados promueven el logro de la meta propuesta.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones y análisis realizados a la cultura organizacional del personal docente del Núcleo de Sucre, a continuación se presentan algunas sugerencias o recomendaciones que se espera sirvan de utilidad para mantener o reforzar la cultura organizacional existente y contribuir al alcance de los objetivos de ésta Institución

Las autoridades deben concientizar la necesidad de cambiar los esquemas gerenciales y patrones de conductas para lograr las transformaciones necesarias en la Institución, aprovechando las fortalezas existentes y creando e impulsando mecanismos de control para atacar todas sus debilidades en especial las detectadas a través de esta investigación

Conservar los valores, las costumbres, los símbolos, las tradiciones, los héroes, etc, entre otros elementos que son de suma importancia para la Institución, pues dan paso a una mejor relación laboral porque se comparte con todos los miembros del Núcleo, al mismo tiempo que facilita la adaptación del personal de nuevo ingreso a esta casa de estudios.

Proporcionar información efectiva, precisa y constante, al personal de la Institución sobre el significado de la cultura organizacional a través de los estudios que se hayan realizado en la organización

Las autoridades de la universidad deben tomar en consideración los resultados obtenidos a través de la correlación alcanzada por este estudio; a fin de fortificar la asociación positiva presente entre los componentes de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral considerándolas como fortaleza y así mismo crear sistemas que ayuden a

incrementar y consolidar esta unión, pues los resultados en su mayoría evidenciaron una relación estrecha entre las mismas en provecho de su personal y para el cumplimiento más idóneo de sus funciones, es decir la docencia, investigación y la extensión

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

ABRAVANEL. (1.992) **Cultura Organizacional Aspectos teóricos, Prácticos y Metodológicos.** Santafé de Bogotá. Ed. Legis.

ARIAS, Fernando. (1.999) HEREDIA Víctor. **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.** (5<sup>a</sup> Ed.) México: Trillas.

CARVAJAL, P. Gladys. (2.000) **Cultura y Clima Organizacional.** Universidad Santa María Caracas. Venezuela.

CHIAVENATO, Adalberto. (1.988) **Administración de Recursos Humanos.** México: Ed. Mcgraw Hill.

CHIAVENATO, Adalberto. (1996) **Administración.** México: Ed. Mcgraw Hill.

CHIAVENATO, Adalberto. (1.999) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (2<sup>da</sup> Ed.), Colombia: McGraw Hill.

DESSLER, Gary. (1.991) **Administración de Personal.** Ed. Prentice Hall.

GARCÍA, Salvador. (1.997) **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.** Editorial Mc Graw-Hill. España.

GARETH, Morgan. (1.995) **Enciclopedia del Managemet.** Mèxico Ed. AFAOMEGA S.A.

GRANELL, Roberto. (1.997) **Cultura Organizacional**. Universidad Tecnológica de Panamá. Norman Oklahoma.

GUEDEZ, Víctor. (1.998) **Gerencia, Cultura y Educación**. Fondo Editorial Tropikos/Laedec. Caracas-Venezuela.

HARRINGTON H.J. (1.997). **Mejoramiento de la empresa**. Colombia: Ed. Mc Graw Hill.

HELLRIEGEL & SLOCUM.(1.999) **Comportamiento organizacional**. (8<sup>va</sup> Ed.) México: Editorial Thompson.

HODGETTS, R. y ALMAN, S. (1.989) **Comportamiento en las Organizaciones**. México. Mc Graw- Hill / Interamericana.

HODGETTS, R. y ALMAN, S. (1994) **Comportamiento en las Organizaciones**. México. Mc Graw- Hill / Interamericana.

HUNT, J. (1.993) **La Dirección de Personal en la Empresa**. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

KOONTZ, Harold & CYRIL O' Donnell. (1.986) **Administración**. 4<sup>ta</sup> Ed. México: Ed. Mc Graw Hill.

NEWSTROM, John. (1.999). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc. Graw.

NOEL, David. (1.997) **Cambio Cultural en las Organizaciones**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Impresora Roma. DF México.

RAMIREZ, Fabián. **El desarrollo de una cultura Organizacional de Compartición del Conocimiento.**

ROBBINS, Stephen. (1.999) **Comportamiento Organizacional.** (8<sup>va.</sup> Ed.)  
México: Prentice hall.

WENDELL, Francisco. (1996) **Desarrollo Organizacional.** Cuarta Edición.  
Editorial Prentice Hall. España.

#### TRABAJOS DE GRADO

Cordero, Garcia, Jiménez (2007) **“Cultura Organizacional del departamento de tecnología administrativa del Instituto Universitario de Tecnología “JACINTO NAVARRO VALLENILLA”, Carúpano - Estado sucre.**

#### PAGINAS WEB

Imbernón F.(2.010). **Boletín IESALC informa-de Educación Superior. Docentes Universitarios.** Disponible en:  
<http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?> (15 de Junio de 2010)

De la Colina J. (2006). **Como Gerenciar la Cultura Organizacional exitosamente. Gestión del Cambio.** Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/gercultorgcolina.htm>  
(06 de Mayo de 2010)

Lewis L. (2.001) **Cultura Organizacional. Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos Humanos.** Disponible en: <http://www.> Monografías. Com.  
México. (07 de Julio de 2010)

Universidad de Oriente (2010). Disponible en: <http://www.sucre.udo.edu.ve/>  
(16 de Junio de 2010)

Universidad de Oriente (2010). Disponible en:  
[http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&menunav=univ](http://www.udo.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=1&menunav=univ) (16 de Junio de 2010).

## LEYES

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2.000). Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario) 24 de Marzo de 2.000

Gaceta 070 de la Universidad de Oriente (1.991) Gaceta Oficial N° 70  
(Extraordinario) (1.992)

Ley de Universidades. (1970).Gaceta Oficial N° 1.429. (Extraordinario) 08 de Septiembre de 1970.

Reglamento de la Universidad de Oriente (1.958). Gaceta Oficial N° 1.887.  
(Extraordinario) 13 de Julio de 1976





2.-) ¿Al momento de seleccionar algún personal docente para cualquier cargo que sea necesario dentro de la organización, es aprovechada y tomada en cuenta su experiencia académica para ubicarlos en los puestos idóneos de acuerdo a dicha experiencia?

3.-) ¿Existe por parte de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, algún tipo de estímulo para el personal docente para promover el estudio y las investigaciones?

### **ASCENSOS Y RECONOCIMIENTOS:**

1.-) ¿Ofrece la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, algún incentivo a través de reconocimientos u otros al personal docente, para desempeñarse con mas motivación y sentido de pertinencia dentro de la organización?

2.-) ¿Cómo es el reconocimiento que hace la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, al personal docente que haya cumplido con su periodo de prestación de servicio dentro de la misma organización?

3.-) ¿Qué opinión le merece por parte de usted sobre el compadrazgo, amiguismo y nepotismo? ¿Cree usted que estos factores influyen al momento de ascender algún personal docente? ¿Y por qué?

### **RETIRO, JUBILACION Y PRESTACIONES:**

1.-) ¿Cuál sería el mecanismo que utiliza la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, al momento de retirar o jubilar algún personal docente de la misma organización?

2.-) ¿Existe algún tipo de reconocimiento y estímulo por parte de la organización para este personal la cual ha cumplido con su servicio dentro de la misma?

3.-) ¿Cuáles serían las ceremonias que tiene la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para resaltar la labor del personal docente que ha sido jubilado por la misma? ¿Conoce algunas, coméntenos al respecto?

### **RELACIONES INTERPERSONALES:**

1.-) ¿Mencione algunos aspectos que le agraden y desagraden de sus compañeros de trabajo? ¿Existe algún tipo de fama en algún personal docente? ¿Cómo sería?

2.-) ¿Cómo es el clima laboral con sus demás compañeros de trabajo?, ¿Existe espíritu de colaboración entre ustedes mismos?

3.-) ¿Cómo describiría usted a sus compañeros de trabajo (en el trato, vestimenta, responsabilidad, educación, compañerismo)? ¿Cuál sería su opinión al respecto?

### **VALORES:**

1.-) ¿Dentro de los siguientes valores (Responsabilidad, Ética, Respeto, Moral, Honestidad, Motivación, unidad, Calidad, Creatividad, Equidad, Superación, Justicia, Tolerancia y Cortesía), Cuales cree usted que serian los más resaltantes dentro de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?

2.) ¿Qué haría usted como docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para hacer resaltar estos valores que según usted son los más relevantes dentro de la misma? ¿Qué haría usted para preservarlos y hacerlos cumplir?

3.-) ¿Mencione 5 aspectos que más le desagraden de la organización donde labora como docente y que aportes haría usted para mejorarlos?

### **COMUNICACIÓN:**

1.-) ¿Cómo describiría usted como personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, que ha sido los mecanismos de información que utiliza la organización para una efectiva comunicación y que aportes haría usted para mejorar la misma?

2.-) ¿los canales al dialogo y comprensión entre el personal docente y los otros factores que forman vida dentro de la Universidad (estudiantes y autoridades universitarias), están abiertos para la búsqueda de soluciones? ¿Cómo se dan?

3.-) ¿Se da una comunicación efectiva y productiva entre los docentes y estudiantes, para concientizar y resaltar los valores arraigados que existen dentro de la organización a manera de hacerlos cumplir? ¿Qué haría usted para mejorar esa comunicación?

### **TRADICIONES:**

1.-) ¿Cuáles cree usted que seria los rituales que utiliza la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, para motivar el personal docente? ¿Se realizan actualmente?

2.-) ¿Conoce usted cuales son las fechas celebres que la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre utiliza para celebrar las tradiciones populares y organizacionales? Mencione cuáles son? ¿Coméntenos sobre su participación en ellas?

3.-) ¿Existen actualmente eventos de convivencia y/o recreación entre el gremio docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre? ¿Cuáles son, coméntenos al respecto?

### **IMAGEN:**

1.-) ¿Qué opinión aportaría usted con respecto al uso de uniformes para el personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?

2.-) ¿Según usted como miembro del personal docente de esta organización, podría darnos su comentarios con respecto a la instalaciones de la escuela donde pertenece? ¿Estas instalaciones son las más adecuadas para sentirse motivado(a) para el eficaz y eficiente desempeño de su labor dentro de la misma?

3.-) ¿Coméntenos su opinión respecto al servicio de transporte que presta la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre? ¿Estos medios de transportes están acordes y cumplen con la demanda del usuario?

4.-) ¿Usted como docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, cómo describiría la imagen de la misma? ¿Está usted identificado (a) con dicha imagen? ¿Cuáles serian sus aportes para mejorarla?

### **SALARIOS, ESTABILIDAD LABORAL Y PRESTACIONES SOCIALES:**

1.-) ¿Coméntenos su opinión respecto al salario que percibe como docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre? ¿Es un salario justo de acuerdo con el puesto que desempeña dentro de la institución?

2.-) ¿La Universidad de Oriente Núcleo de Sucre ofrece algún tipo de estímulos para estudios e investigación? ¿En qué consisten esos estímulos? ¿Ha participado y cuáles han sido los resultados obtenidos?

3.-) ¿Cumple la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, con todos los compromisos salariales y beneficios ofrecidos al personal docente, coméntenos al respecto?

**MISTICA DE TRABAJO Y SENTIDO DE PERTINENCIA:**

1.-) ¿Usted como personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, podría describir como es el espíritu de colaboración que debería existir dentro de todo el gremio que labora dentro de la institución?

2.-) ¿Coménteme si existe el predominio de un espíritu de colaboración o competencia? ¿Describame el ambiente laboral donde se desenvuelva dicho espíritu?

3.-) ¿Existe participación del personal docente para la solución de los problemas que se presentan dentro de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre? ¿Cómo es su participación y qué tipo de mecanismos emplearía?

4.-) ¿Qué significa para usted, formar o haber formado parte como docente, en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre? ¿Se siente identificado con su lema? ¿Coméntenos sobre su experiencia dentro de la institución?

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CUMANÁ ESTADO SUCRE**



## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

A continuación presentaremos los resultados de las entrevistas basándonos en los tópicos que utilizamos en la entrevista aplicada al personal docente que labora dentro de la institución:

### **NUEVOS INGRESOS:**

En esta clasificación encontramos que los resultados que nos dieron los docentes son muy parecidos. Ellos concuerdan que la universidad no tiene hasta los actuales momentos ningún mecanismo de inducción que emplee para el personal de recién ingreso.

Citando a continuación alguno de sus comentarios y sugerencias tenemos lo siguiente:

**PROFESOR # 1:** “Si su pregunta se refiere a la actualidad. No existe inducción para el personal docente de nuevo ingreso, solo colaboración de algunos colegas. Pero si me piden sugerencias, sería muy recomendable la tutoría temporal para los colegas nuevos y la supervisión periódica en las aulas.”

**PROFESOR # 7:** “No se realiza. Deberá existir algún mecanismo que incentive al personal que ingresa para informarlo acerca de la institución.”

### **ASCENSOS Y RECONOCIMIENTOS:**

En este punto de nuestra entrevista los docentes también concuerdan y su opinión al respecto es muy parecida. Ellos manifiestan que la Universidad no resalta en muchos casos el desempeño del docente dentro de la institución y las pocas veces que lo hacen, ignoran cuáles son esos incentivos. Dentro de este tópico les preguntamos sobre su opinión si están de acuerdo que los factores del amiguismo, compadrazgo influyen a la hora de hacerse un ascenso, y todos nos dieron la misma respuesta, y es que rechazan categóricamente esta forma de ascenso ya que se debe tomar muy en cuenta el merito académico. Citando algunas opiniones al respecto tenemos lo siguiente:

**PROFESOR # 3:** “No existe reconocimiento en absoluto. El profesor se jubilo y simplemente se va.”

**PROFESOR # 10:** “Por lo menos, la universidad de oriente no genera ningún incentivo al personal docente.”

**PROFESOR # 4:** “Simplemente no lo acepto. En el ámbito docente, el profesor debe cumplir con ciertos requisitos para ascender. El compadrazgo no amiguismo no se presta en este caso.”

### **RETIRO, JUBILACION Y PRESTACIONES:**

En este tópico analizamos los diferentes tipos de estímulos y reconocimientos que la universidad le daría al personal docente una vez que haya cumplido con su periodo de prestación de servicio dentro de la misma, obteniendo resultados muy parecidos en cada profesor ya que

ellos expresan el no tener el conocimiento de que se les hagan algún tipo de reconocimiento o se les ofrezca algún incentivo por haber prestado sus servicios en la institución. Citando algunas de las respuestas encontramos lo siguiente:

**PROFESOR # 1:** “Pienso que antes de que un profesor se jubile debería preparar a un grupo de estudiante para encaminarlos en un área de estudio específico. En varias escuelas de la Universidad de Oriente ocurre que áreas de estudio quedan abandonada sin personal, ya sea porque son áreas difíciles. Entonces, se debe recurrir a otros docentes, contratarlos para suplir esta falta.

### **RELACIONES INTERPERSONALES:**

Aquí en este punto estudiamos como es la relación personal del docente con sus compañeros, como es el desenvolvimiento en su clima de trabajo. Aquí pudimos encontrar algunas diferencias en las respuestas de los docentes ya que algunos opinan que la relación laboral con sus otros compañeros es agradable y otros no tienen la misma opinión. Citando algunas de las respuestas de los docentes veremos las diferencias:

**PROFESOR # 5:** “En algunos casos muy bueno; en otros pésimo. No existe espíritu de colaboración en la mayoría de los casos.”

**PROFESOR # 2:** “Cada quien hace su trabajo de la manera posible.

**PROFESOR # 20:** “. No existe espíritu de colaboración en la mayoría de los casos.

### **VALORES:**

Este como los otros puntos de la entrevista es uno de los tópicos importantes ya que forma parte de los elementos de la Cultura



Organizacional del personal docente que labora dentro de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre y de acuerdo al análisis, obtendremos los resultados que buscamos. Existe mucha similitud en la respuestas que nos suministraron los docentes ya que ellos hablan sobre la necesidad de resaltar siempre los valores que están dentro de la institución y que por falta de una comunicación efectiva estos valores no se han mantenido presente, es decir los valores existen pero no son tomados como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la Universidad. Citando algunas de las respuestas dadas a conocer encontramos:

**PROFESOR # 12:** “De los valores: educación, respeto y comunicación.

De los antivalores: envidia. Irresponsabilidad, división y pereza.

En el núcleo de sucre: tolerancia, creatividad y cortesía.

**PROFESOR # 8:** “La labor de concientización no es fácil, pero aunque sea de resultado a mediano a largo plazo es la más conveniente y acertada. Hay que tener paciencia para esperar los cambios en la conducta del personal y días tras día ir involucrando con la normativa hacia el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la institución. Lo ideal siempre resulta reunir al personal en sesiones de trabajo, o a fin de brindar información sobre los temas relacionados con el funcionamiento, reglamento, administración de la universidad.

Cuando le preguntamos sobre 5 (cinco) aspectos que más le desagraden de la institución, estas fueron algunas de las respuestas:

**PROFESOR # 16:**

- (a) La indisciplina
- (b) Falta de compromiso
- (c) Ausencia de trabajo en equipo
- (d) Desconocimiento de la jerarquía

(e) En fin, anarquía galopante.

**PROFESOR # 14:** “Falta de orientación para inicio de actividades como docente, condiciones de trabajo deficientes, falta de motivación para la superación, incumplimiento de los reglamentos (como la falta de concurso de oposición a tiempo), falta de motivación para actividades extra-curriculares pero en beneficio de la institución.

### **COMUNICACIÓN:**

En este punto analizamos como se da realmente la comunicación entre los docentes y los otros factores que forman vida dentro de la institución. De acuerdo con los resultados obtenidos los docentes tienen opiniones muy parecidas ya que ellos manifiestan que la comunicación no es fluida ni efectiva. A continuación citaremos algunas de sus opiniones:

**PROFESOR # 16:** “A veces pienso que hay falta de comunicación por parte de autor dados hacia el personal docente.

**PROFESOR # 17:** “Desde siempre lo mecanismo de información que ha utilizado la universidad han sido poco efectivo. No obstante, a partir de la utilización de las nuevas tecnología se ha intentado dinamizar la comunicación y acercamiento, con resultado poco alentadores se sigue desinformando o con información segada y a veces falsa.

La más recomendable sigue siendo activar las tecnologías modernas y enfrentarlas al conglomerado udista.

Estas fueron algunas de las respuestas cuando les preguntamos si la comunicación es efectiva entre otros factores de la universidad y los docentes:

**PROFESOR # 16:** “En la mayoría de los casos sí, pero sigue prevaleciendo los intereses políticos sobre los institucionales. Por eso las

soluciones no se conecta y se crean los conflictos que a diario se producen, sin resultados positivos

**PROFESOR # 2:** “Solo en algunos niveles y muy deficientes”

### **TRADICIONES:**

Aquí también con en los tópicos anteriores encontramos mucha similitud entre las respuestas dadas por los docentes en las diferentes preguntas que les realizamos a través de la entrevista. En este punto nos referimos a que si los docente tiene conocimiento sobre los rituales, celebraciones que se hacen en la universidad, núcleo de Sucre A continuación les presentamos algunas de las respuestas dadas por el personal que estamos estudiando:

**PROFESOR # 5:** “En algunas fechas tradicionales hay eventos, sobre todo de la parte estudiantil y que sirva de justificación a celebraciones diversas entre ellas; cruz de mayo, carnaval, día de la juventud, día del profesor universitario, etc....”

**PROFESOR # 7:** “No he visto alguno.”

Cuando le preguntamos que si actualmente existen eventos de convivencia y/o recreación entre el gremio docente que labora en la institución, esta fue una de la respuesta:

**PROFESOR # 2:** “Existe algunos eventos deportivos, conferencias y navidad. Si existen otros, la información no fluye.”

### **IMAGEN:**

En este punto indagamos la opinión que tiene el personal docente sobre el uso de uniformes, transporte, infraestructura y la imagen de

universidad. Pudimos observar que existen diferentes opiniones con respecto a este tópico. A continuación se presentan algunas citas de los docentes con respecto a su opinión:

**Con respecto al uso de Uniformes:**

**PROFESOR # 6:** “Me parece una excelente idea, dada la situación crítica, en cuanto a finanzas se refiere lo cual impide la reposición oportuna de vestido y calzado en la medida de las necesidades. Usar uniforme genera un ahorro sustancial del presupuesto, pues el uso de la ropa y calzados

diversos a diario lo deteriora, teniendo entonces que gastar más por este concepto.”

**PROFESOR # 9:** “No creo que llegue a darse. En la escuela de administración se intento en una oportunidad y en eso se quedo INTENTO.”

**Con respecto a las Instalaciones:**

**PROFESOR # 3:** “No son lo más adecuado. De hecho, el edificio en el cual se ubica las aulas de clases esta agrietada, producto de los movimientos sísmico reciente y no ha hecho reparación. En el espacio donde funcionan los cubículos u oficina para cada docente, impera el hacinamiento

**PROFESOR # 7:** “En comparación con otras escuelas, las instalaciones de la escuela de administración pueden considerarse como aceptables, pero no optimas para un desempeño eficaz y eficiente.

**Con respecto al servicio de transporte:**

**PROFESOR # 16:** “No uso transporte universitario, pero creo que si funciona bien. Esto se evidencia por la cantidad de autobuses que se ven transitando a diario

**PROFESOR # 19:** “El servicio que presta el transporte a la universidad de oriente hasta donde se funciona solo que hay pocas unidades de transportes.

**Con respecto a la imagen de la universidad:**

**PROFESOR # 11:** “La imagen de la universidad de oriente en los últimos años se ha deteriorado como consecuencia de las políticas desacertadas desde el gobierno nacional para su conducción. No obstante, desde su interior se ha trabajado muy duro para mantener sus puertas abiertas y apuntando siempre hacia la excelencia. No es fácil sostener a una institución como la nuestra sin recursos suficientes que garanticen la prosecución de las actividades de docencia. Investigación y extensión. Me identifico con la imagen de una universidad luchadora, fue galopa por el camino contrario a la oposición, que está ahí desde más de medio siglo brindándonos a todos un espacio aun libre donde se pueda trabajar y formarse”.

**SALARIOS, ESTABILIDAD LABORAL Y PRESTACIONES SOCIALES:**

En este punto buscamos la opinión del personal docente referente a que si los salarios de la universidad son justos y se amoldan a sus necesidades en la actualidad. También preguntamos que si la universidad ofrece algún tipo de estímulo para estudios e investigación y que si la misma institución cumple con sus compromisos y beneficios ofrecidos. Es importante resaltar que las respuestas de los docentes fueron muy precisa todos concluyeron que el salario no es el acorde con la actualidad. También resaltan la falta de compromiso de las autoridades de la universidad a la hora del cumplimiento de los compromisos salariales. con

su personal docente A continuación presentamos alguna de las respuestas dadas en este punto por el personal docente:

**PROFESOR # 10:** “Para la importancia del papel que cumplimos como formadores de profesionales, definitivamente NO”

**PROFESOR # 13:** “No es justo ni adecuado ni responde a las necesidades básicas del personal. No está acorde con la responsabilidad y el trabajo realizado.

**Con respecto a él estímulo para estudios, esta fue su opinión:**

**PROFESOR # 1:** “Definitivamente no! Muchos profesores que están haciendo postgrado cubren sus gastos, si necesitan algún texto deben comprarlo, si necesitan viajar deben cubrir sus gastos en fin; no hay estímulo por parte de la universidad de oriente”.

Con respecto a que si cumple con todos los compromisos laborales ofrecidos al personal docente:

**PROFESOR # 3:** “No. Siempre existen retrasos para honrar tales compromisos”.

# Hoja de Metadatos

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Bejarano, Alexandra</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17.539.420</b>
	<b>e-mail</b>	<b>eracliodi@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Marcano Ruiz, Ricardo José</b>	<b>CVLAC</b>	<b>9.304.055</b>
	<b>e-mail</b>	<b>ricardojmarcanoruiz@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Ricardo.43@hotmail.com</b>
<b>Lara Loreto, Gabriela Gizzele</b>	<b>CVLAC</b>	<b>13.053.372</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Glara_77@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	<b>gabrielaglaraloreto@gmail.com</b>

### Palabras o frases claves:

**Cultura Organizacional, Valores, Universidades.**



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Contaduría

### Resumen (abstract):

La cultura organizacional es el medio que permite moldear las conductas de los individuos, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, considerándola como el impulsador del éxito en las organizaciones, por tal razón surge la necesidad de diagnosticar la Cultura organizacional del Personal Docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre con la finalidad de sembrar reflexión sobre la importancia de ésta al recurso humano que la integra. En este estudio se efectuó una investigación de campo y documental, a una población de 53 profesores del Núcleo de Sucre. En donde se les hizo entrevistas para conocer el tipo de cultura existente. El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la Institución, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégica para solventar puntos débiles en la institución. Durante el desarrollo de nuestra investigación, observamos que por la falta de una comunicación efectiva los valores organizacionales no se transmiten al personal, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad. Es importante recomendar que se deben conservar los valores, las costumbres, los símbolos, las tradiciones, los héroes, etc, entre otros elementos que son de suma importancia para la Institución, pues dan paso a una mejor relación laboral porque se comparte con todos los miembros del Núcleo, al mismo tiempo que facilita la adaptación del personal de nuevo ingreso a esta casa de estudios.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Centeno, Maria Teresa</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLA</b>	<b>5.876.668</b>
	<b>e-mail</b>	<b>mariateresacenteno@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Ramírez, Beatriz</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLA</b>	<b>4.184.722</b>
	<b>e-mail</b>	<b>beatriz.ramirezortiz@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLA</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

27	07	2010
----	----	------

Lenguaje: SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5:

Nombre de archivo	Tipo MIME
INFORME FINAL (BEJARANO, MARCANO, LARA). doc	Application/Word

**Alcance:**

**Espacial**      Universal (Opcional)

**Temporal:**      Intemporal (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciado (a) en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo:**      Licenciado (a)

**Área de Estudio:**      Contaduría Pública

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

## Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho a archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.



Alexandra Bejarano

**AUTOR 1**



Ricardo Marciano

**AUTOR 2**



Gabriela Lara

**AUTOR 3**



Prof. María Teresa Centeno

**ASESOR 1**



Prof. Beatriz Ramírez

**ASESOR 2**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

