

# CULTURA ORGANIZACIONAL: DEVELANDO SIGNIFICACIONES INTERSUBJETIVAS EN UNA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA VENEZOLANA

ORGANIZATIONAL CULTURE: UNVEILING INTERSUBJECTIVE MEANINGS IN  
AN AUTONOMOUS VENEZUELAN UNIVERSITY

JEL Classification: M10, M14, M54

Received: November 11, 2020 | Accepted: April 12, 2021 | Available online: May 6, 2021

Cite this article as: Verenzuela-Barroeta, D. & Salas-Hernández, A. (2021). Cultura organizacional: develando significaciones intersubjetivas en una universidad autónoma venezolana. Estudios de Administración, 28(1), 130-151. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60237>

---

**Daniel Verenzuela-Barroeta**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela  
[daverenzuela@uc.edu.ve](mailto:daverenzuela@uc.edu.ve)

**Adrián Salas-Hernández**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela  
[asalas11@uc.edu.ve](mailto:asalas11@uc.edu.ve)

---

## Resumen

Son propósitos de esta investigación develar, comprender e interpretar las significaciones que los gerentes universitarios atribuyen a la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. El abordaje epistémico adoptó el vivencialismo experiencial, mientras que la metodología siguió el método fenomenológico hermenéutico. Como muestra se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios, cuyas significaciones se aprehendieron a través de entrevistas en profundidad. La información fue sometida a protocolos de registro, categorización y codificación, emergiendo tres categorías naturales: producciones culturales, ethos filosófico y ontología cultural. Posteriormente, se efectuó la interpretación y contrastación de las significaciones con el estado del arte, sustentado en el análisis cultural propuesto por Schein (1988). Las producciones culturales representan el nivel periférico de la cultura, los valores son un medio instrumental que se articula con los aprendizajes previos para configurar la identidad y la génesis cultural está arraigada al ethos filosófico, por lo que las acciones son mediadas por la sinergia de los primeros dos niveles. Se concluye que la gerencia universitaria y la



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

situación socioeconómica venezolana han debilitado las significaciones compartidas de la cultura organizacional.

**Palabras claves:** Cultura organizacional; Universidad autónoma; Organizaciones públicas.

## **Abstract**

The purpose of the research is to reveal, understand and interpret the meanings that university managers attribute to the organizational culture of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, from the interpretive paradigm under the qualitative approach; the epistemic approach adopted the experiential vivencialism while the methodology followed the hermeneutical phenomenological method. As sample, five university managers were intentionally selected, whose interpretations were diagnosed through in-depth interviews. Recording, categorization and coding protocols were applied to the information collected and three natural categories emerged: cultural production, philosophical ethos and cultural ontology. These concepts were interpreted and contrasted with state-of-the-art cultural analysis as proposed by Schein (1988). Cultural production represents the peripheral level of culture, values are an instrumental means that is articulated with previous learning to configure identity, and cultural genesis is rooted in the philosophical ethos, hence actions are mediated by the synergy of the two former levels. University management and the Venezuelan socioeconomic situation have weakened the hitherto shared understanding of the organizational culture.

**Key words:** Organizational culture; Autonomous university, Public organizations.

## **Introducción**

La cultura ha sido abordada desde diversas perspectivas antropológicas. De su interdisciplinariedad subyacen dos visiones: la primera, considera la cultura parte del sistema socioestructural, entendiéndola como un proceso isomorfo de predominio social; la segunda, la declara un sistema interdependiente de formación ideacional que conecta a los seres sociales con el medio (Zapata & Rodríguez, 2017). Ambas orientaciones coinciden en que los grupos construyen, deconstruyen y reconstruyen relaciones sociales bajo patrones que rigen la interacción entre los artilugios, los valores, los comportamientos y el entorno como un todo indisoluble del que se adviene la impronta (Paramo, 2018) que da sentido a las costumbres y reglas de coexistencia.

Pero no es sino hasta fines de la década de los 70 que el bagaje de estudios culturales cobra preeminencia en el contexto organizacional; la crisis económica de Estados Unidos y la irrupción de Japón con empresas fulgurantes de enfoque competitivo, comenzó a demostrar que los factores estructurales, tecnológicos y económicos no eran los únicos aspectos determinantes de la excelencia (Reyes & Moros, 2019). El

peligro amarillo no provenía tanto de mejoras operacionales, sino de situaciones culturales que hacían posible algunas conductas específicas en el individuo.

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

A propósito de reinventiones, la universidad autónoma venezolana es una evidencia fehaciente de la metamorfosis que ensalza nueve siglos de trayectoria sociocultural. En Venezuela, la autonomía es el bastión de la cultura organizacional de la universidad autónoma; sus significaciones aluden a la reivindicación de la institucionalidad, luego de superar persecuciones, allanamientos, expropiaciones, restricciones financieras, detenciones judiciales, intervención estatal y clausuras (Carvajal, 2011). La facultad de darse su propio sistema de organización se ha conjugado con los intereses académicos, científicos, filosóficos, tecnológicos, espirituales y políticos, desprendiéndose un inteligible andamiaje cultural.

Empero, el escenario actual de la universidad autónoma atraviesa tiempos de profundos trastornos que atentan contra las funciones sustantivas de su institucionalidad, ocasionando efectos contradictorios sobre su cultura organizacional, fundamentalmente, porque “desde el 2009 a julio de 2019, por dictamen en más de 60 sentencias de la Sala Electoral, se impugna toda elección universitaria [al margen del] artículo 34 de la Ley Orgánica de Educación” (Ramírez, 2020) en franco detrimento de la autonomía. Lo anterior, ha instaurado una gestión universitaria que maniobra ante las embestidas del modelo de gobierno venezolano y, por otro lado, que gobierna ante el descontento y reprobación de una porción importante de su comunidad.

De esta litigada realidad, no escapa la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC), pues, en su interior, se inscriben situaciones que empañan su cultura organizacional. En ese sentido, el rumbo de las políticas de gestión universitaria está marcado por un excesivo burocratismo, así como por la concesión de primas salariales a un sector del claustro por montos que superan con creces las previsiones del tabulador estatuido. Como señala Orta (2020) “en la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción”. En tanto que Alastre (2020) enunció que “nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte”.

Aunado a ello, la crisis socioeconómica actual del país ha surtido efectos catastróficos. La escasez de recursos financieros se traduce en una planta física deteriorada, un funcionamiento deficiente y una aguda precariedad salarial. Ante esa situación, la gestión universitaria contabiliza la indetenible deserción de miembros de su comunidad. Al respecto, Divo (2018a), rectora de la Universidad de Carabobo, declaró –a un diario de circulación local– que “es un problema de país, estamos perdiendo los mejores profesionales, nuestros talentos”. Posteriormente, Divo (2018b) agregó –en un programa de televisión nacional– que la difícil crisis ha convertido a la universidad en una institución “empobrecida, desolada, quebrantada... la universidad venezolana está en un momento difícil con la diáspora... La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales... la que reunía el mayor número de estudiantes... cerca de 18000... tenemos un número inferior a los 6000”.

El quebranto de la cultura organizacional de la FACES-UC es:

El saldo después de 20 años de imposición del socialismo del siglo XXI, es un sistema educativo... de baja calidad, con fuga de profesores, investigadores y estudiantes que buscan mejores condiciones de vida en la región y con una percepción socialmente negativa de la pertinencia social de la educación en el país (Ramírez, 2020).

Estas aseveraciones dejan entrever la reducción del alcance formativo de la universidad, la fragmentación de los grupos sociales, la pérdida de expresiones y prácticas culturales que otrora daban cuenta de la magnificencia del acervo universitario (Ugalde, 2020).

En este sentido, las perspectivas de algunos actores sociales contribuyen a contextualizar el ensombrecido panorama de la FACES-UC. La informante preliminar A, con una trayectoria de diecinueve años, expresó que en la actualidad:

La decepción, nostalgia y resistencia son las emociones que protagonizan el devenir... Un importante contingente de gente capacitada, formada y competitiva decidieron irse del país, pero hay un número importante de generación intermedia con valores bien arraigados que nos hacen titubear a la hora de partir (Informante preliminar A, comunicación personal, 16 de abril de 2020).

Mientras que, el informante preliminar B, con diez años de carrera profesoral, declaró que:

Los significados que le atribuyo a la cultura organizacional... están fundamentados en valores... nosotros como profesores nos manejamos dentro de ese esquema de los valores institucionales, pero el asunto va desde lo desvirtuado que están los valores en el individuo en estos tiempos de crisis... La perspectiva de equipo queda a veces relegada por los intereses personales... pero me llama la atención algunos valores como justicia, libertad y respeto ¿realmente esto se está dando en la Universidad? (Informante preliminar B, comunicación personal, 23 de marzo de 2020).

Es evidente que las turbaciones han provocado la manifestación de emociones negativas, pero, afortunadamente, no logran desvirtuar la orientación de sus propósitos como actores sociales. Por otro lado, la diáspora ha ocasionado la desintegración progresiva, por lo que quienes continúan haciendo vida universitaria invocan el arraigo identitario para conducir sus acciones.

Sin embargo, el mancillamiento de la autonomía luce como el acontecimiento más funesto, ocasionando trances de integración interna en respuesta al impedimento estatal, que ha puesto en prolongada intermitencia el legítimo derecho de ejercer su capacidad deliberante, en concordancia con la Constitución nacional. En sintonía con Pey (2016) por más que la FACES-UC se suponga constituida “por sólidas y estables reglas, estatutos... tradiciones, no es ahí donde se encuentra la universidad. Esta está ubicada en ese otro lugar intangible, transitorio, expuesto y arriesgado, que se desplaza constantemente y que solamente existe posibilitado por la autonomía”.

Por otra parte, la intersubjetividad de los actores sociales nos acerca a la exposición de Muller, Del Nogal y Romero (2012), en cuanto al análisis ideacional de la cultura, basado en valores, principios y convicciones aprendidas que orientan la conducta. Para los autores, “estas ideas encuentran su expresión material en el comportamiento

gerencial, en los procedimientos administrativos, los símbolos... y otras expresiones que le dan sentido de identidad propia a la organización”. La doctrina filosófica de la FACES-UC se erige con un contenido de alta vigorosidad moral, que ha hecho posible la coexistencia en una sociedad “plural y democrática [que busca] libertad, igualdad, solidaridad, responsabilidad, respeto y disponibilidad al diálogo” (Durán, García-Guiliany & Parra-Fernández, 2017). No obstante, persiste un nudo crítico: la emergencia de prácticas desarticuladas del ethos institucional, dominadas por la superposición de intereses unipersonales que empañan el imperio de la justicia y el respeto, en perjuicio del esquema sociocultural y, por ende, de las significaciones valorativas de la cultura organizacional.

Todo lo anterior, motivó esta investigación fundamentada en la trama situacional descrita, en razón de lo cual germinaron las siguientes intencionalidades: ¿Cuáles serán las significaciones que los gerentes universitarios de la FACES-UC atribuyen a la cultura organizacional desde sus experiencias? ¿Cuáles constructos emergerán de la comprensión de las significaciones de la cultura organizacional? ¿Cuál será la interpretación de las significaciones de la cultura organizacional con fundamento en el estado del arte? Dada la naturaleza imperfecta de la realidad, el paradigma interpretativo definió la ruta para el abordaje del objeto de estudio bajo el enfoque cualitativo, adoptando el método fenomenológico hermenéutico sustentado en Husserl (1949), Heidegger (1953) y Gadamer (1993).

## Cultura organizacional

Los debates en torno a la cultura organizacional están lejos de cerrarse en el seno de las diversas disciplinas, pues las concepciones teóricas no alcanzan unanimidad. Sin embargo, para esclarecer el panorama conceptual, consideramos las aportaciones del humanismo radical, en un intento por superar el enfoque utilitarista del concepto, endilgado por la corriente de la cultura corporativa. La cultura organizacional es un entramado de “esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización” (Zapata & Rodríguez, 2017, p.87), e implica una interrelación dialéctica entre la historia, la estructura, las condiciones de vida y las vivencias individuales que aluden dimensiones sociales y simbólicas de las representaciones sociales.

Desde una mirada simbólica, la cultura organizacional es entendida como un proceso de significados que se construyen en el marco de la comunicación social, los procesos mentales y un medio significativo. Denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes, “son nuestro caudal intelectual de intercambio”.

El significado de la conducta está mediado por la interacción social a través de representaciones colectivas que moldean la existencia humana. El símbolo se presenta como una abstracción que se convierte en una resonancia de los signos, que dejan de tener significado semiótico arbitrario para ser un símbolo unívoco (Abad, 2020).

Para situarnos en la comprensión de lo anterior, rescatamos la proposición de Schein (1988) quien considera tres niveles para el análisis de la cultura organizacional, interrelacionados e indisociables que dan cuenta de la constitución del arquetipo cultural del grupo social, el cual se convierte en un patrón conductual articulado con una filosofía que, posteriormente, se arraiga en el pensamiento en forma de

presunciones subyacentes.

### ***Nivel 1: Producciones***

Representa la periferia visible de la cultura organizacional con la que los miembros establecen el primer contacto. Incluye bienes materiales, representaciones simbólicas y metafóricas de carácter inmaterial y producciones sociales. Son artefactos que, intuitivamente, constituyen una aproximación a la naturaleza de la organización, cuyos significados se moldean en la medida en que el sujeto estrecha acercamiento durante su proceso interactivo para reconocer las significaciones atribuidas a los artefactos y así construir sus propias referencias. Los bienes materiales comprenden “objetos de carácter arqueológico, etnográfico, artístico, utilitario, documental, científico, monumentos... construcciones de arquitectura... y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía... distintiva representativa” (Chaparro, 2018), que tienen un valor excepcional porque representan la evidencia histórico-cultural de la organización.

Los bienes inmateriales desarrollan principios, que inciden en el comportamiento de los miembros, mediante prácticas impregnadas de simbolismos y metaforismos, que incluyen simbologías, logos, representaciones abstractas, actitudes, creencias, mitos, religión, historias, leyendas, expresiones lingüísticas, relaciones político-ideológicas, ideologías gerenciales, imaginario organizacional, entre otros (Zapata & Rodríguez, 2017). En tanto que los bienes sociales son prácticas cotidianas que poseen carácter volitivo y establecen una estructura imaginaria-ideológica que trasciende a la consciencia. Dentro de estas representaciones se inscriben rituales, ceremonias, eventos, hechos sociales de carácter deportivo, musical o artístico.

### ***Nivel 2: Valores***

Constituyen declaraciones proposicionales que funcionan como referencias ideacionales para conducir la actuación individual y colectiva e intentan crear sentido normativo a la identidad. Los valores son la filosofía del ethos organizacional que “proporcionan motivos... le ponen facciones, nombre, carácter”; se basan en creencias conectadas con los valores, en articulación con la sapiencia que ha acumulado el grupo social por cognición y experiencialismo.

Ese proceso permite la creación de identidad, la cual “una vez que se cristaliza, es mantenida, modificada o aun reformada por las relaciones sociales. Los procesos sociales involucrados, tanto en la formación como en el mantenimiento de la identidad, se determinan por la estructura social” (Berger & Luckmann, 2003, p.214). De ese modo, la identidad y la consciencia se articulan sobre la estructura de valores, pudiendo ser modificada o sustancialmente transformada. Los valores “contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable” (Robbins & Judge, 2013, p.216).

### ***Nivel 3: Presunciones subyacentes***

Representadas por creencias, percepciones y sentimientos de los miembros que dan cuenta de la naturaleza de la realidad, versan sobre las convicciones que el sujeto tiene sobre el papel que la organización desempeña en la sociedad. El sujeto tiene suficientes convicciones como para diferenciar lo bueno de lo malo, además ha aprehendido la cultura organizacional, de tal forma que es capaz de interpretar la naturaleza del grupo social, traduciendo sus anhelos en acciones, porque desea escalar posiciones dentro de la organización.

La naturaleza de las relaciones sociales depende del tradicionalismo idiosincrático, las distancias de poder, las emociones, los sentimientos, las confrontaciones, entre otras.

**Figura 1.** Niveles de análisis de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988)



### ***Tipos de cultura organizacional***

Los marcos significativos de la cultura operan para darle sentido a la organización y pueden cambiar conforme ocurran transformaciones internas y externas que exijan repensar su naturaleza, por lo que ignorarlos eleva la incertidumbre, incrementa los riesgos y amenaza la perdurabilidad. Resulta riesgoso promover cambios frecuentes en la cultura porque puede “hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales” (Chiavenato, 2009, p.119). Si bien es cierto que los cambios que ocurren en la vida social sugieren la adopción de estrategias innovadoras, se precisa cierto grado de estabilidad, pues “el cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización; pero la estabilidad preserva la identidad de la organización” (Chiavenato, 2009, p.119).

Por otra parte, el carácter conservador o adaptable de la cultura organizacional depende del estilo del liderazgo y del modelo gerencial. Las organizaciones burocráticas, caracterizadas por la jerarquización, el formalismo y la centralización, poseen un tradicionalismo insensible a los cambios. Mientras que las organizaciones de estilo participativo, basadas en la horizontalidad, la descentralización, el trabajo en equipo y la innovación son propensas a esculpir una cultura maleable.

La política, el tipo de administración y el enfoque son elementos distintivos del esquema de gestión. En ese sentido, la autocracia inhibe el desempeño, insta estructuras que concentran el poder y la autoridad en la alta dirección; este tipo de cultura está enfocada en obtener los resultados deseados. En contraposición, el esquema participativo basado en la colaboración ha aprendido a nutrirse de sus

miembros, luce saludable e inteligente, además está dispuesto a innovar para definir sus horizontes operativos.

Las culturas dominantes tienden a potenciar la capacidad de adhesión colectiva al ethos organizacional. Mientras más compartidos sean los valores, mayor fortaleza tendrá la cultura. Invoca el esfuerzo colectivo para arribar al logro de los objetivos, fomenta la cohesión, el compromiso y la lealtad (Robbins & Judge, 2013).

En relación con la funcionalidad de la cultura, esta se asocia a la visión compartida, la cooperación y armonía del ambiente de trabajo. Una cultura dominante puede ser funcional o disfuncional, mientras que, la cultura débil puede ser funcional o disfuncional. Esa relación depende de la intensidad de adhesión a los valores. La figura 2 muestra la relación entre la clase de cultura y su funcionalidad de acuerdo con la proposición de Ritter (2008):

**Figura 2.** Relación clase de cultura organizacional versus funcionalidad según Ritter (2008)



Luego, considerando el tradicionalismo o capacidad adaptativa de la cultura, aunado al carácter de dominación o debilidad, Fuchs y Torres (2012) exponen cuatro tipos de cultura organizacional:

- a) Una cultura adhocrática, que desarrolla valores y creencias capaces de detectar señales del medio externo para emprender cambios. Posee objetivos ambiciosos, priorizan la satisfacción del cliente y tienen mayor orientación a la innovación.
- b) Una cultura de mercado en la que la misión, la visión y los valores dan sentido a su razón de ser, con énfasis en el alcance de las metas.
- c) Una cultura jerárquica, en la que priman la estabilidad y previsibilidad, aunque el nivel de participación es reducido con poca coordinación e integración.
- d) Una cultura de clan, en la que predomina la satisfacción interna, el desarrollo de sus miembros y el mejoramiento continuo.

## Aspectos epistémicos

Schutz (1962) señala que el mundo de la vida es intersubjetivo, por ello surge el cuestionamiento de la relación del contexto con el sujeto cognoscente en una realidad inatrapable, indisciffrable y temporalmente estable (Ascorra & López, 2016). Por lo anterior, para el abordaje del objeto de estudio, recurrimos a los gerentes universitarios de la FACES-UC para desentrañar las significaciones que le atribuyen a la cultura organizacional de la institución universitaria, bajo el paradigma interpretativo, con la intención de comprender su naturaleza desde el marco natural de las vivencias.

Considerando la naturaleza y forma de la realidad, Heidegger (1953) sostiene que esta solo puede ser comprendida desde las vivencias del ser social, mediadas por la dialogicidad. Así, invocamos la revelación del sentido del ser para elucidar su intersubjetividad, que no es más que el desocultamiento del hombre y de su mundo. Sobre la naturaleza de la relación entre el cognoscente y el objeto de estudio, la investigación se enmarcó en el vivencialismo experiencial propuesto por Padrón (2014), para quien la naturaleza del conocimiento es una construcción interpretativa-simbólica del mundo sociocultural, cuyo método de hallazgo es intuitivo.

Metodológicamente, se siguió el enfoque cualitativo para lograr “un todo integrado que... constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es” (Martínez, 2004, p.92), adoptando el método fenomenológico hermenéutico, que aboga por el estudio de la realidad “como es en sí, dejándola que se manifieste por sí misma sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad”. La fenomenología de Husserl (1949) permitió comprender la cultura organizacional de la FACES-UC, desde las significaciones subyacentes de los gerentes universitarios, aproximándonos a la eidésis del objeto de estudio. Sin embargo, para emanciparnos de la restricción del método, que impide interpretar el trasfondo existencial, acudimos a la hermenéutica enunciada por Heidegger (1953) y Gadamer (1993).

La muestra se escogió intencionalmente, estableciendo juicios para su selección: a) Ser docente ordinario de la FACES-UC con una antigüedad igual o mayor a cinco años; b) ejercer funciones de gestión universitaria con una antigüedad igual o mayor a un año, en cualquiera de las unidades de apoyo al gobierno universitario y de apoyo académico de la FACES-UC; y, c) ocupar el cargo de mayor nivel jerárquico de la unidad.

**Tabla 1.** Identificación, tiempo de servicio docente-gerencial y adscripción funcional de los gerentes universitarios de la FACES-UC

CRITERIOS DE ESCOGENCIA	(a)	(b)	(c)	Unidad de gestión universitaria
Gerente Univ.	Años Doc.	Años GU	MNJ	
GU1	14	5	Si	Gobierno universitario
GU2	19	8	Si	Gobierno universitario
GU3	31	2	Si	Apoyo académico
GU4	13	10	Si	Apoyo académico
GU5	7	1,25	Si	Apoyo académico

Nota. Años Doc. (Años de docencia), Años GU (Años de gestión universitaria), MNJ (Máximo nivel jerárquico). Fuente: Elaboración propia.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la entrevista en profundidad no estructurada, sino más bien flexible y dinámica para “encontrar lo más importante y significativo” (Leal, 2011, p.116), por lo que constituyó un medio instrumental para desentrañar significaciones intersubjetivas. La información fue sometida a protocolos de categorización y codificación, ocupando matrices de sistematización para delimitar las unidades temáticas, expresándolas en lenguaje científico, codificándolas y cromatizándolas para generar la estructura descriptiva, necesaria para proceder a la contrastación axiológica y teórica de la que emergió el todo coherente lógico (Piñero & Rivera, 2013).

### **Significaciones intersubjetivas de la cultura organizacional de la FACES-UC**

Entre los hallazgos relevantes de esta investigación, emergieron tres unidades categoriales y nueve unidades subcategoriales:

#### ***Categoría Producciones Culturales***

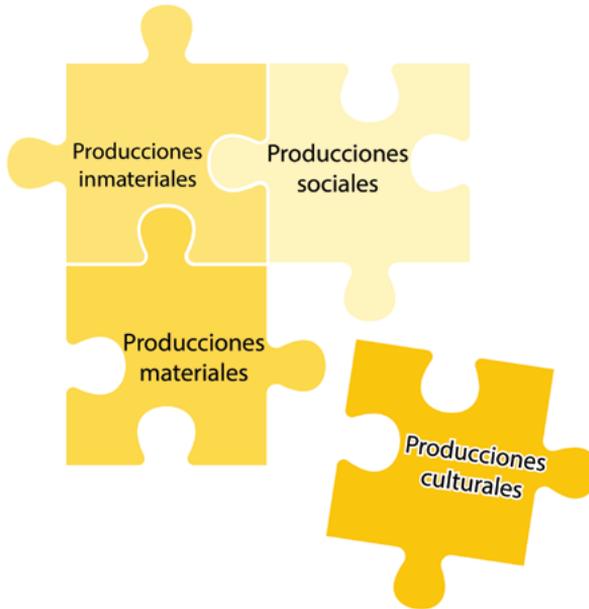
Las producciones culturales son una red interconectada de artefactos que la organización ha creado e introducido en el medio de interacción social para recrear su trayectoria sociohistórica, de la que se desprenden los preceptos filosóficos, conceptuales y conductuales que constituyen la esencia de idiosincrasia institucional, esculpiendo un dogma distintivo con el que sus miembros desarrollan procesos de interrelación.

El gerente universitario 3 señaló que “nuestra cultura engloba un conjunto amplio de factores intangibles que han permanecido a lo largo de la historia y que se han transferido de generación en generación” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020) porque constituyen el legado de una herencia ancestral que da cuenta de la razón de ser fundacional de la organización universitaria. También,

proporciona un “sistema de concepciones por medio del cual los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (Geertz, 1973, p.88).

La interconexión de la red de producciones culturales es un entramado indisociable compuesto por tres dimensiones: a) producciones materiales, b) producciones inmateriales y c) producciones sociales, como se muestra a continuación en la figura 3:

**Figura 3.** Producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



Para Chaparro (2018) las producciones materiales se refieren a objetos o construcciones de arquitectura y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía distintiva representativa. Desde esta perspectiva, señaló el gerente universitario 3 que “la planta física es algo con lo que nos identificamos... las plazas, las paradas, los arcos de entrada al Campus, el cafetín, las oficinas, significan algo en la estructura cultural” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). Mientras que, el gerente universitario 4 expresó que “tenemos el Salón Alejo Zuloaga que hace honor... a nuestro primer rector, el Laboratorio de Computación Nélide Zabala... Salón José Gerónimo Cánchica... contamos con un hexágono... el mural Alma Mater” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020). Las producciones materiales poseen significaciones históricas que enaltecen las épicas inmortalizadas de actores sociales que ejercieron gran influencia en el contexto organizacional.

Las producciones inmateriales predominan como las de mayor arraigo por las significaciones emotivas y sentimentales que están atadas a ellas, además, guardan estrecha cercanía con los valores universitarios. Las producciones inmateriales son consideradas artilugios de gran incidencia en la confección de la identidad, constituyen un marco de referencia simbólico que la organización ha incorporado al

arquetipo cultural en forma de imágenes que subyacen tanto de episodios históricos como de la génesis de la estructura organizativa. Para Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), el simbolismo cultural es una epifanía en la que se revelan sentimientos e imágenes en torno a historias, leyendas, anécdotas, jergas, religión, mitos, relaciones político-ideológicas, logos, actitudes, entre otras, que entran en interlocución con los miembros durante el proceso de construcción social.

Las producciones sociales son prácticas volitivas que reafirman la identidad, legitiman la idiosincrasia y establecen una conexión pragmática con el ethos filosófico. De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2017), las producciones inmateriales son representaciones que el grupo social construye para expresar la génesis de su acervo a través de rituales, ceremonias y eventos que conforman, según el gerente universitario 2, “una estructura de convivencia social que es parte de nuestro patrimonio, son perceptibles... Eventos o encuentros tradicionales que rememoran episodios cruciales para la vida de FACES” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). Sus significaciones lucen como el legado de una cultura tradicionalista que ensalza el propósito académico de la institución, como señaló el gerente universitario 3 “la marcha triunfal... allí tienes una fuente impronta... que además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada generación” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020).

Las interpretaciones de las producciones culturales alcanzan una dimensión metafórica, construida sobre los artilugios que se transmiten por medio de códigos comunicativos que establecen relaciones entre el ser y hacer organizacional (Albaladejo, 2019). También, alcanzan una dimensión simbólica, debido a que las representaciones están unidas a la idea de cierto contenido que, a su vez, sirve de antesala a la expresión de otro contenido de mayor valor. Así, al trascender la diacronía cultural, las producciones adoptan una función unificadora que invade el pensamiento, definiendo las formas con las que el grupo social resuelve sus problemas de integración interna.

### ***Categoría Ethos Filosófico***

El ethos filosófico da cuenta de la personalidad de la organización, definida por las declaraciones ideacionales que expresan su razón de ser y el alcance de su desenvolvimiento en la escena social. Su modo de ser y las formas de hacer, están íntimamente ligados a preceptos legales y filosóficos, que esculpen una cultura con rasgos genotipos de organizaciones universitarias autónomas. Su marco de referencia se compone de declaraciones inspiradas en la democracia republicana venezolana, y sus miembros han construido su identidad a la luz de una doctrina que constituye atisbos para el fomento de una ciudadanía emancipada de influencias exógenas, con fisionomía distintivamente innata de un grupo caracterizado por la interacción de intereses peculiares. Del seno de esta argumentación, emergieron tres subcategorías: a) identidad e idiosincrasia, b) atributos de la cultura y c) inspiración eidética.

**Figura 4.** Ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



La identidad e idiosincrasia es el resultado del proceso de construcción social, mediado por el vivencialismo experiencial acumulado durante la trayectoria organizacional de los miembros de la comunidad, lo que involucra los diversos roles asumidos en el contexto del quehacer universitario. La configuración de la identidad e idiosincrasia ha estado influenciada por el liderazgo de un actor social crucial para la consolidación de la personalidad, como lo señala el gerente universitario 1:

El Vicerrector Administrativo... José Ángel Ferreira... fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo durante toda mi vida estudiantil... como docente y ahora como parte de la gerencia... (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Aunado a ello, destaca que "ha ido formándose en mí y fortaleciéndose ese sentido de pertenencia por la Facultad [que] está relacionado directamente con sentir los valores... como parte de uno" (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Los valores son la eidésis de la que subyace buena parte de las aprehensiones conductuales, fungiendo como fuente inspiracional para procrear una articulación entre el pensamiento consciente, el comportamiento y las formas en la que se relacionan unos con otros. Al respecto, el gerente universitario 2 enfatizó que la cultura organizacional es "un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo. Solo cuando reconocemos que nuestra consciencia, mente y espíritu están impregnados de FACES entendemos que la cultura organizacional de la institución nos acompaña dentro y fuera de la institución" (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

En sintonía con lo expuesto por Schein (1988), el sentido inspiracional constituye

un marco de referencia imaginario e ideológico que perdura en el tiempo y trasciende la consciencia, erigiéndose como valores que definen lo que la organización espera que prevalezca en el comportamiento colectivo. Para el autor, el aprendizaje cultural refleja “los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es” Schein (1988, p.31). Ante nuevas realidades, las soluciones están atadas a la jerarquía valorativa, que sopesa lo que es fáctico y lo que es real.

En cuanto a los atributos de la cultura, la estructura organizacional de la FACES-UC da cuenta de las formas con las que el grupo social se ha integrado a un esquema de convivencia consensuado, pero que no, necesariamente, es una representación de lo que los miembros esperan de la organización. Empero, la primacía de la identidad se superpone a las circunstancias, desde la concepción polisémica de la cultura en un entorno multifactorial y ecléctico. Se develó una cultura dominante tradicionalista que prevalece en las prácticas cotidianas, imperando una intensa adhesión a los valores. También se denota el carácter flexible de la cultura para transformarse y adaptarse ante las circunstancias que emergen de la realidad, lo cual genera contradicción teórica con respecto a la propuesta de Chiavenato (2009), quien plantea que la cultura de una organización es conservadora o maleable, de forma excluyente. Desde la perspectiva emergente, se aprecia una cultura organizacional multiclase es conservadora y adaptable a la vez. Es conservadora por la fuerte adhesión al tradicionalismo dogmático vigente, que se exalta a través del pragmatismo, no obstante, luce adaptable porque ha procurado reacomodarse ante las situaciones que se entretajan en la dinámica social externa.

Fuchs y Torres (2012) expresan que una cultura adaptable detecta e interpreta las señales del medio externo para emprender cambios. En el caso de la FACES-UC, la nueva orientación se transversaliza sobre las bases del tradicionalismo convencional y de la maleabilidad cultural, aproximándose a una cultura funcional dada la capacidad para adherir a sus miembros a una visión compartida proclive a conquistar los propósitos. Pero, desde el punto de vista del tipo de administración y enfoque de la gestión universitaria, impera una cultura jerárquica y de clan, simultáneamente. La cualidad jerárquica está asociada a la primacía del ejercicio del poder como esquema de gestión, en la que prevalece la estabilidad y previsibilidad en un entorno de participación reducida, con poca capacidad integradora, basada en reglas, estandarización de procesos y vigilancia del desempeño individual.

Mientras que, en la cultura de clan predomina la satisfacción interna, aunque el desarrollo de los miembros y el mejoramiento organizacional están siendo embestidos por circunstancias que violentan su propósito. La robustez de la identidad continúa primando para orientar el compromiso. Arribamos a una estructura que es, a la vez, funcional y disfuncional. Nos referimos a su enfoque funcional porque se evidencia que las significaciones culturales son compartidas con ímpetu; empero, posee un matiz disfuncional marcado por la desarticulación entre la gerencia universitaria y sus miembros, lo cual tiende a minimizar la capacidad unificadora de cara a los desafíos que enfrenta la organización.

Luego, la inspiración eidética de la cultura está revestida de un alto contenido social. La personalidad de la organización y la personalidad de sus miembros se confabulan para generar una simbiosis interactiva, que marca la orientación de la dinámica organizacional, dando especial preponderancia a los valores como fuente de inspiración. Como expresó el gerente universitario 1 “nuestras actuaciones tienen que ir orientada al fortalecimiento de esos valores... siempre pensando que estamos formando... ciudadanos y tenemos que tener valores fortalecidos como seres humanos” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020),

porque, de acuerdo con el gerente universitario 5: “te vislumbras como un actor principal en ese profesional que va a traspasar fronteras, a dirigir organizaciones” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020). Complementa su exposición el gerente universitario 2 al indicar “puedo decirte que reconozco tres pilares fundamentales [en] la cultura de FACES: academia, compromiso y vocación de servicio” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). En esa misma línea discursiva, el gerente universitario 4 sostuvo que “la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos conceptuales en los que nosotros nos movemos” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

De esta forma, el asunto de la identidad y la idiosincrasia ha sido un fenómeno de construcción social anclado a los valores, desprendiéndose patrones que se han adoptado como modos de vida dentro y fuera del grupo social. En tanto, la inspiración eidética, conceptualmente, obedece a la filosofía de la doctrina que en sí misma se erige como la personalidad de la organización. Sin embargo, el pragmatismo de la gestión universitaria ha puesto de manifiesto políticas que atentan contra los valores. De ahí que, dentro de los atributos de la cultura, notamos algunas distorsiones que empañan la virtuosidad del acervo sociohistórico, pero también se aprecia un grupo social con un sentido identitario que actúa de acuerdo con sus convicciones, pese a que el liderazgo no desarrolla acciones de integración colectiva; en cuyo caso, los miembros han resuelto de forma autónoma, seguir las directrices filosóficas aprehendidas para guiar sus acciones.

### ***Categoría Ontología Cultural***

La ontología cultural alude la aprehensión de la cultura organizacional de la FACES-UC como una fuente impronta que se incrusta en la consciencia de sus miembros, convirtiéndose en la naturaleza innata, genuina y espontánea de su personalidad. Desde esta categoría, se aprecia el sentido unipersonal de la culturalidad, la intersubjetividad sobre la culturalidad del prójimo y la naturaleza de las relaciones sociales en tres subcategorías: a) génesis del yo cultural, b) otredad cultural, y c) interaccionismo organizacional.

**Figura 5.** Ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



La génesis del yo cultural se sustenta en la intensidad del proceso aprehensivo de la cultura a través de la estancia de los miembros dentro del entorno organizacional e involucra las variadas facetas de actuación social. La apropiación del ethos filosófico y la audacia con la que el líder fundador logró transmitirlo, han esculpido una fortificada estructura cultural que habita en el pensamiento y en la acción, considerada un patrón ideal de vida que requiere ser transmitido a los nuevos miembros práctica de transferencia del legado institucional, para preservar el acervo sociohistórico.

La individualidad está saturada de un alto contenido emocional y sentimental, que dinamiza la transmisión del conspicuo cultural. En palabras del gerente universitario 1 “a FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

De forma similar, expresó el gerente universitario 3 “amor y sueños es lo que día a día nos motiva, junto a la esperanza de que toda esta tormenta pasará” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). “Nosotros nos identificamos como FACES, es nuestra marca, nuestra esencia más profunda” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

Desde luego, la actividad humana es naturalmente dinámica. Sin embargo, cuando se introducen factores emocionales positivos, la intensidad exagera la virtuosidad de lo que hacemos, damos pasos más firmes, reducimos la incertidumbre y desarticulamos los temores; la actividad de interacción y transmisión cultural se convierte en acciones preconcientes, de acuerdo con Schein (1988).

La génesis cultural del gerente universitario 2 se ha construido a partir de su aprehensión desde la primera época de su estadía institucional que “hoy por hoy lo práctico como docente y... como directora... “Los valores... y la firmeza con [la] que

han sido predicados y practicados... han moldeado buena parte de [mi] modo de ser y de hacer... amo a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Así, su pragmatismo subyace de las creencias que habitan en la consciencia y la epifanía de su culturalidad está mediada por la identidad. Esta última se encuentra anclada a su historiografía en el contexto organizacional, porque “el sentido de pertenencia es más profundo... “pues a los años de estudiante debemos sumarle los años de servicio como docentes, por eso la cultura organizacional se ha consolidado” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Como puede apreciarse, se ha configurado un arraigo institucional sensible que contribuye a establecer propósitos individuales que buscan capitalizar seguidores para forjar una causa común. En ese caso “el egresado que se queda opta por amar el hogar... lo defiende” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). De ahí el anhelo de “recuperar lo que éramos es... mi propósito como gerente, como docente y como egresada de esta facultad” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Rescatando la proposición del tercer nivel de Schein (1988), las presunciones subyacentes que se exhiben incluyen creencias, percepciones y sentimientos que dan cuenta de la naturaleza de la realidad. Cuando las presunciones se afirman de la estructura cultural, los miembros consideran inadmisibles conductas contrarias, debido a que las premisas compartidas constituyen el único esquema de orientación conductual.

No obstante, en la actualidad, el quebranto de la idiosincrasia ha propinado el debilitamiento cultural por cuanto, en palabras del gerente universitario 5:

La situación nacional ha afectado porque... hay un factor emocional que incide en la motivación de quienes formamos parte del recurso humano, tiene un gran peso porque indistintamente de que exista una conexión con la cultura organizacional, si la cobertura de tus necesidades básicas no es satisfactoria... independientemente de que tú tengas [identidad] te alejas, abre una brecha” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020).

Sorteando las turbaciones que se entretajan en la escena nacional, al interior de la FACES-UC se continúa enalteciendo la inspiración eidética de la cultura organizacional. El gerente universitario 1 enfatizó que “a pesar de las... carencias... en términos financieros y presupuestarios... se busca la mejor manera de llevar a cabo los procesos, de innovar y de... dar respuesta a los objetivos que se tienen planteados” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Gracias a la fortaleza cultural y la intensidad de adhesión a los valores: Hay personas en todos los niveles comprometidas con la institución y con el país, fieles a los principios... que representamos... esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra de que ese compromiso es parte de esa identidad que aún muchos mantienen” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Sin embargo, apuntó el gerente universitario 2 “no siempre responderemos igual ante la cultura, porque cada quien admite en su... consciencia lo que quiera aceptar” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020), lo cual se relaciona con la exposición de Robbins y Jugde (2013), quienes afirman que las subculturas son una reacción a la aversión cultural o una afiliación, basada en intereses compartidos. Para complementar, el gerente enfatizó “para cualquier grupo ideológico la Universidad es el centro de su interés profesional... Cuando se califica

negativamente la gestión gerencial... las subculturas comienzan a cobrar fuerza... a darse sus propias formas de convivencia” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Desde el punto de vista de la cultura catedrática, el gerente universitario 3 sostuvo que el “profesorado tiene matices... influenciados por su preferencia política del contexto universitario... eso se debe a que los grupos que abrigan sus propias ideas luchan por sus propios ideales que trata cuestiones de poder y gobernanza” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020).

Por otro lado, “la cultura de la docencia es muy disímil porque cada docente es una fuente de rasgos personales, pero debemos reconocer es que es una docencia apegada a la libertad de cátedra” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). Continúa el gerente universitario 4, “la cultura del docente es simplemente docencia... dar y dar y dar al estudiante, sin buscar un análisis crítico... el docente no se centra en formar un ciudadano integral, sino cumplir un contenido programático” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

En la connotación metafórica de la cultura profesoral, basada en la reproducción social, predomina un credo mediado por la primacía de la antigüedad como atributo autoadjudicado de conocimientos, que deben ser modelados como la única forma correcta de conducir el desempeño de la función formativa. En desmedro de las capacidades de innovación, la sucesión de patrones, el predominio de las jergas ortodoxas y los clanes catedráticos, han transferido un legado que se ocupa, casi exclusivamente, de enaltecer la docencia, descuidando el resto de los componentes del quehacer propio del profesor universitario (actividades de investigación y de extensión).

Por otra parte, señaló el gerente universitario 4 que la cultura de la investigación “tiene mucho camino por recorrer... tenemos uno que otro investigador, pero son contados, no se manifiesta la cultura investigativa de una manera profunda” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020). Mientras que el gerente universitario 5 apuntó que esta cultura es “débil porque... no hay un acompañamiento sostenido... de la Universidad, cada quien está por su lado, transcurre más como un requisito particular... ante sus procesos de carrera y no lo veo ligado a... lineamientos establecidos por FACES” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020).

## Reflexiones

Los gerentes universitarios fueron voz audible de la muchedumbre *Universitas Carabobensis*, que día a día, invoca los preceptos de su culturalidad para orientar su praxis cotidiana, exaltando la génesis idiosincrática, que ancestralmente ha hecho peculiar el modo de vida de la comunidad de la FACES-UC.

Tan impronta es la historicidad de la institución, que de ella se advienen las producciones culturales que predominan en el dogma filosófico. Las producciones materiales, inmateriales y sociales se entrelazan para engalanar el proscenio universitario. Las edificaciones y esculturas, el simbolismo en forma de historias, leyendas, jergas, personajes icónicos, códigos, lema y colores autóctonos, junto a las ceremonias, rituales y eventos, se combinan para conformar el bagaje de significaciones simbólicas y metafóricas que mayor influencia ejercen en la construcción de la identidad.

Los valores, más que una declaración filosófica de lo que la institución espera de su gente, son el medio instrumental, a través del cual los miembros articulan sus valores

y aprendizajes previos con la doctrina del grupo social. Su aprehensión no funciona con la mera enunciación de los contenidos que se inscriben en los valores; por el contrario, es preciso que los miembros emprendan el derrotero con el que interactúan en el medio, acumulando experiencias que constantemente se contrastan con las idealizaciones, que han esculpido en torno a las producciones culturales. Si bien es cierto que este proceso es derivado de la integración interna, no debe ignorarse el carácter individual de la construcción cultural en el sentido ontológico, con el que el miembro de la organización encuentra explicaciones a su razón de ser como parte del grupo social.

Cuando los preceptos filosóficos han logrado incrustarse en la consciencia, el individuo ha alcanzado un nivel profundo de aprehensión cultural del que brotan convicciones inteligibles para sí mismo, pero indescifrables para el resto de los miembros; el sujeto la comparte, la vive y siente como suya; sin embargo, de la autonomía de sus pensamientos forja una eidésis impregnada de sentimientos y emociones que se entretejen con sus creencias y expectativas acerca de la realidad que le circunda. La interrelación entre las producciones culturales, el ethos filosófico y la ontología cultural es intensa, dinámica e indivisible desde la perspectiva de interacción social. Los miembros se afilian entre sí a través de las ideologías del totemismo institucional, introduciéndose variables de gestión gerencial que demandan un liderazgo sensible, pues tratándose de una organización autónoma y democrática, los miembros esperan que el liderazgo sea una expresión directiva de las expectativas populares, capaz de emprender políticas ancladas a la idiosincrasia. Esa idealización evoca el ejercicio del poder con un matiz social, que incentive la participación colectiva para intervenir la realidad, transformarla y, simultáneamente, generar las condiciones adecuadas con que puedan enfrentarse los desafíos emergentes.

Sin embargo, en la actualidad predominan circunstancias que escapan de la capacidad deliberante propia de la FACES-UC, pues la imposibilidad de relegitimar los cargos de gestión universitaria, como consecuencia de las restricciones impuestas por el gobierno nacional, ha ocasionado que algunos atributos culturalmente tradicionales se desvanecieran, institucionalizando flagelos que desvirtúan la doctrina política de la organización.

## **Declaración de conflicto de interés**

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

## **Declaración de confidencialidad y privacidad**

Los nombres de los informantes y de los gerentes universitarios se han omitido en esta publicación para mantener la confidencialidad de su identidad.

## Referencias

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: una mirada constructivista en gestión. *Revista Historia, Patrimonio, Arqueología y Antropología Americana*, 1(2), 139-154. <http://rehpa.net/ojs/index.php/rehpa/article/view/28>
- Alastre, V. [@ViolervaAlastre]. (2020, 30 de mayo) Nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte [Tuit]. *Twitter*. <https://twitter.com/ViolervaAlastre/status/1266846101618991104>.
- Albaladejo, T. (2019). El motor metafórico y la fundamentación retórico-cultural de su activación. *Revista Castilla Estudios de Literatura*, 9(10), 559-583. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7116266.pdf>
- Ascorra, P. & López, V. (2016). Investigación cualitativa en subjetividad. *Revista Psicoperspectivas*, 15(1), 1-4. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242016000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242016000100001&lng=es&tlng=es)
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Carvajal, L. (2011). Autonomía universitaria y libertad de cátedra versus control político en la historia venezolana. *Revista Educere*, 15(50), 124-140. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35618721014>
- Chaparro, M. (2018). *Patrimonio cultural tangible: retos y estrategias de gestión*. Máster Universitario de Gestión Cultural. [https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi\\_int\\_018.pdf](https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_int_018.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Interamericana Editores.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *The Academy of Management Review*, 5(1), 77-82. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288894>
- Divo, J. (2018a, marzo 1). Irrespeto al presupuesto y al salario busca el cierre de las universidades. *El Carabobeño*. <https://www.el-carabobeno.com/jessy-divo-irrespeto-al-presupuesto-al-salario-busca-cierre-las-universidades/>
- Divo, J. (2018b, julio 18). Entrevista a Jessy Divo de Romero, rectora de la Universidad de Carabobo. *Vladimir a la una*. <https://www.youtube.com/watch?v=UJUFLQEcRiE>
- Duran, SE., García- Guilianny, J., & Parra- Fernández, M. (2017). Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Revista Búsqueda*, 4(19), 116-130. <https://doi.org/10.21892/01239813.366>

- Fuchs, R. & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business Review*, 4(1), 41-60. <http://hdl.handle.net/11354/1770>
- Gadamer, H. (1993). *Verdad y método I*. Ediciones Sígueme.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Heidegger, M. (1953). *Ser y tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Husserl, E. (1949). *Ideas relativas a la fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. Litorama.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Muller, R., Del Nogal, J., & Romero, A. (2012). Modelo teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública. *Revista Orinoco Pensamiento y Praxis*, 1, 16-30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3923010.pdf>
- Orta, R. [@romorta] (2020, 6 de junio). En la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción [Tuit]. *Twitter*. <https://twitter.com/romorta/status/1269301236592971776>
- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. Venezuela: Proyecto de Epistemología. [http://padron.entretemas.com/Notas\\_EP-EnfEpistPdigmias.pdf](http://padron.entretemas.com/Notas_EP-EnfEpistPdigmias.pdf)
- Paramo, D. (2018). Antropología organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, 45(1), 41-60. <https://doi.org/10.14482/pege.45.11435>
- Pey, R. (2016). Autonomía universitaria y democracia. *Revista Anales de la Universidad de Chile*, 11(7), 65-80. <https://doi.org/10.5354/0717-8883.2017.45229>
- Piñero, M., & Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramírez, T. (2020). La universidad autónoma venezolana y su lucha por sobrevivir al socialismo del siglo XXI. Cinco propuestas para su rescate. *Revista Universidades*, 71(83), 53-72. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.83.76>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios para el Desarrollo Social*, 7(1), 201-217. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es)

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Editorial Dircom

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Amorrortu Editores.

Ugalde, L. (2020). Retos para la universidad 2020 en Venezuela. *Revista Universidades*, 83(76), 135-153. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.83.99>

Zapata, Á., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Ediciones Universidad del Valle.