

FRÓNESIS

Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política
Instituto de Filosofía del Derecho Dr. J.M. Delgado Ocando
Universidad del Zulia. ISSN 1315-6268 – Dep. Legal PP. 199402ZU33
Vol. 32, Nº 3, 2025: 414- 436



Cultura Organizacional Universitaria en el siglo XXI: retrospectiva, perspectiva y prospectiva

Guillermo Roa González
Universidad del Zulia
[*memoroag3@gmail.com*](mailto:memoroag3@gmail.com)

Resumen

La gran importancia del estudio de la Cultura Organizacional (CO) para comprender la dinámica interna de cualquier organización, especialmente ante las constantes demandas de su entorno. El objetivo central de la investigación es mostrar la relación entre el sistema imperante y la cultura organizacional, así como las implicaciones de esta última en las interacciones y acciones de los individuos dentro de los parámetros de la visión y misión institucional. Se establece que la CO no puede ser impuesta o simplemente "gestionada", sino que se desarrolla como el resultado de la visión y misión de sus creadores y del sistema de valores, creencias y costumbres entretrejado socialmente a lo largo del tiempo. Se utiliza el modelo del arbusto de Rodríguez (2007). Este modelo distingue entre: Hojas (Parte Visible): Comportamientos, ceremonias, lenguaje, entorno físico, historias, símbolos y lemas. Raíces (Elementos No Visibles): Valores: Fuerzas determinantes de cómo se hacen las cosas y que idealmente deben ser ejemplificados por los líderes. Creencias: Modelos mentales arraigados que influyen en la acción, y cuya transformación requiere reflexión individual y grupal (Senge, 1990). Normas: Reglas, roles y relaciones que orientan el comportamiento, incluyendo aquellas no escritas que pueden inhibir el cambio y el desarrollo. Al aplicar el concepto al ámbito universitario, el artículo enfatiza que la COU en el siglo XXI es crucial para lograr la excelencia; todo ello basada en la investigación, docencia y extensión teniendo bien claro y comprendido la visión y misión de sus creadores y del sistema de valores, creencias y costumbres entretrejado

socialmente a lo largo del tiempo. Se realizará el estudio Retrospectivo; donde se considera a la universidad, como recinto de pensamiento plural, siempre ha estado sujeta a transformaciones. Su autonomía no debe significar una desconexión orgánica con los proyectos nacionales de país (Bonilla-Molina, 2016). La crisis universitaria suele estar presente cuando la transformación no obedece a un diagnóstico holístico enmarcado en el plan rector del Estado-Nación. En lo Perspectivo; La COU está influenciada por grupos de poder internos (claustro, estudiantes, gremios) y externos. La universidad, basada en el pensamiento plural y la ciencia, requiere una visión y misión clara y una epistemología integral para entenderse y cohesionar su quehacer. Y en la Prospectivas (Siglo XXI): El futuro exige valorar la importancia de la persona y su participación (Imberón, 2008), adoptando una nueva cultura que promueva la comunicación, el trabajo en equipo y el debate democrático. Se propone una renovación radical para una universidad. El cambio y la transformación solo se logran si los individuos se comprometen. El liderazgo y la CO son la ruta para unificar los esfuerzos de transformación. La misión universitaria debe ser el tamiz que define las prácticas coherentes. Se concluye que la universidad, como bien público, debe ser vanguardia sostenible y catalizador de cambio. El reto es desarrollar una cultura universitaria basada en el servicio, la colaboración y la responsabilidad social, promoviendo el conocimiento como vía hacia la competitividad y la investigación como la verdadera razón de una universidad de alto rendimiento.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Universidad, Gestión del Cambio, Valores, Liderazgo Universitario, Visión y Misión, Educación Superior E investigación

Organizational Culture in Universities in the 21st Century: A Retrospective, Perspective, and Prospective View

Abstract

The study of Organizational Culture (OC) is of paramount importance for understanding the internal dynamics of any organization, especially given the

constant demands of its environment. The central objective of this research is to demonstrate the relationship between the prevailing system and organizational culture, as well as the implications of the latter for the interactions and actions of individuals within the parameters of the institutional vision and mission. It is established that OC cannot be imposed or simply "managed," but rather develops because of the vision and mission of its creators and the system of values, beliefs, and customs woven together socially over time. The shrub model of Rodríguez (2007) is used. This model distinguishes between: Leaves (Visible Part): Behaviors, ceremonies, language, physical environment, stories, symbols, and slogans. Roots (Invisible Elements): Values: Determining forces of how things are done, which ideally should be exemplified by leaders. Beliefs: Deeply ingrained mental models that influence action, and whose transformation requires individual and group reflection (Senge, 1990). Norms: Rules, roles, and relationships that guide behavior, including unwritten norms that can inhibit change and development. Applying this concept to the university setting, the article emphasizes that the University Orientation Course (COU) in the 21st century is crucial for achieving excellence; all of this based on research, teaching, and outreach, with a clear and well-understood vision and mission of its founders and the system of values, beliefs, and customs socially woven over time. A retrospective study will be conducted, considering university as a space for pluralistic thought, as always subject to transformation. Its autonomy should not imply an organic disconnection from the country's national projects (Bonilla-Molina, 2016). University crises are often present when transformation does not follow a holistic diagnosis framed within the nation-state's guiding plan. Looking ahead; The university community is influenced by internal (faculty, students, unions) and external power groups. Based on pluralistic thinking and science, the university requires a clear vision and mission, as well as a comprehensive epistemology, to understand itself and unify its work. And in the Prospects (21st Century): The future demands valuing the importance of the individual and their participation (Imbernón, 2008), adopting a new culture that promotes communication, teamwork, and democratic debate. A radical renewal for the university is proposed. Change and transformation are only achieved if individuals are committed. Leadership

and organizational collaboration are the path to unifying transformation efforts. The university's mission should be the filter that defines coherent practices. It is concluded that the university, as a public good, must be a sustainable vanguard and a catalyst for change. The challenge is to develop a university culture based on service, collaboration, and social responsibility, promoting knowledge as a path to competitiveness and research as the true purpose of a high-performing university.

Keywords: Organizational Culture, University, Change Management, Values, University Leadership, Vision and Mission, Higher Education and Research.

Introducción

La importancia del estudio de la Cultura Organizacional es de gran valor para poder entender su dinámica dentro de cualquier organización con su entorno; el cual siempre está en una constante demanda tanto interna como externa. De allí que la presente investigación tiene por objetivo mostrar la relación entre el sistema imperante y la cultura organizacional; como con quien la ejerce y vive. Siempre considerando las implicaciones que ésta tiene, como son las diversas acciones e interacciones, entre los individuos que se encuentran inmersos dentro de los parámetros, directrices, normas u otros que la organización tenga a bien de su visión – misión.

Por lo cual, refiero a Martín, (1985) citado por De Witte y Muijen (1999), donde expresa: **“la cultura organizacional no puede ser gestionada, ésta se desarrolla”**. Es allí cuando podemos comprender que la cultura no se puede imponer como sistema o técnica; sino que viene a ser el resultado de la visión y misión que tiene un individuo o grupo cuando deciden crear una organización queriendo alcanzar objetivos y metas clara en pro de un bienestar holístico para todos los que conformaren la organización.

Y es allí cuando podemos comprender que la cultura es el resultado de un sistema de valores, creencias, costumbres socialmente entretejido en el tiempo; lo que nos permite que sean tratados de manera sistemática, en aras de entender el fenómeno de la cultura organizacional.

Bajo esta premisa, el estudio se apoya en el modelo del arbusto de Rodríguez (2007) para ilustrar la dualidad entre lo manifiesto y lo profundo. Mientras que la superficie de la organización exhibe "hojas" compuestas por ritos, lenguajes y símbolos visibles, la verdadera esencia reside en las "raíces": un complejo entramado de valores y modelos mentales que dictan el "deber ser" institucional. Estas raíces no solo sostienen la estructura, sino que actúan como el motor invisible que impulsa o inhibe el cambio, exigiendo que cualquier intento de transformación organizacional pase necesariamente por una reflexión colectiva sobre las creencias arraigadas que definen la identidad del grupo.

En el contexto específico de la Cultura Organizacional Universitaria (COU) del siglo XXI, esta dinámica adquiere una relevancia crítica para alcanzar la excelencia académica. Al ser la universidad un recinto de pensamiento plural y un bien público, su cultura debe trascender la mera gestión administrativa para convertirse en una vanguardia sostenible impulsada por la investigación, la docencia y la extensión. Así, la misión y visión no deben ser solo enunciados estáticos, sino el tamiz que filtre prácticas coherentes, promoviendo una nueva cultura de servicio y colaboración que posicione el conocimiento como la vía fundamental hacia la responsabilidad social y la competitividad de alto rendimiento.

Acerca de los conceptos de cultura organizacional

Podemos mencionar algunos como referentes para poder abordar el estudio de esta. Uno de ellos es Barth, 2004, p. 160. Quien dice que "La cultura organizacional se define como: "un patrón complejo de normas, actitudes, creencias, comportamientos, valores, ceremonias, tradiciones y mitos que están profundamente integrados en el interior de la organización". Igualmente, para (Abravanel, 1992). La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos que tienen un significado común para los miembros de una organización y que la distinguen de otras. En este sentido, podemos hacer un paralelismo con la personalidad de los individuos. Si es cierto que la particularidad de un individuo es transparente en

su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular.

Mientras que Schein refiere que la cultura es “un modelo de presunciones básicas –invitadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a entrenarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1985:25).

Y Deal & Kenndy (1982), plantean que la cultura es “la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí”, observando que los elementos más relevantes para analizar la cultura son los valores, los héroes, los ritos y rituales, la red cultural y el medio ambiente.

Equivalentemente encontramos que Allaire & Firsirotu desarrollan un esquema conceptual de cultura organizacional basado en el concepto simbólico de cultura. Según este esquema, una organización tiene tres componentes relacionados: • Un sistema socio estructural compuesto de interacciones de la estructura formal, de la estrategia, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional. • Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, del pasado de la organización y de los diversos factores de contingencia. • Por último, los empleados particulares, dotados de su personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación de una realidad organizacional.

Es de gran importancia referir la visión que tiene Geertz, 1973, citado por Van Muijen et al 1999). “Dentro de la perspectiva simbólica, el centro de la cultura organizacional está en cómo los miembros de la organización interpretan y entienden sus experiencias relacionadas con el trabajo, y cómo estas interpretaciones y acuerdos están relacionados con la acción”.

Por tal motivo para graficar mejor este punto sobre lo que hace posible la cultura organizacional, utilizaremos el modelo del arbusto presentado por Rodríguez (2007) donde ilustrar las dimensiones de la cultura organizacional. Según este modelo, las hojas del arbusto simbolizan la parte visible de la cultura: los comportamientos, las ceremonias, el lenguaje, el entorno físico, las historias, los símbolos y los lemas. Mientras que los elementos no visibles de la cultura se encuentran en las raíces del arbusto; lo cuales son: los valores, las creencias y las normas compartidas por las personas dentro de las instituciones.

Para ello nos permitiremos realizar un análisis del modelo del arbusto presentado por Rodríguez (2007). En primer lugar, los valores son fuerzas que determinan cómo se hacen las cosas dentro de una organización y son inseparables de las creencias. En el mejor de los escenarios se esperaría que el comportamiento de las personas en la universidad esté alineado con los valores institucionales. Sin embargo, este no siempre es el caso. Kouzer y Posner (2002), apuntan a que los líderes deben revelar, en su práctica, un profundo compromiso con los valores de la organización y ser ejemplo de estos, de modo que todas las dependencias de la universidad acojan los valores institucionales en las prácticas de servicio. Pena-Vega (2009) propone que la universidad no debe solo preparar para el empleo, sino también debe cultivar, en los estudiantes, valores y principios que trasciendan el tiempo.

En segundo lugar, las creencias son modelos mentales arraigados en los individuos, que influyen en cómo entienden el mundo y cómo actúan en él (Senge, 1990). De acuerdo con Senge (1990), para transformar las creencias, necesitamos mirar al interior del ser como un ejercicio de reflexión individual y grupal. Los que hacen vida en la universidad deben retar las creencias que obstaculizan los cambios necesarios para la transformación universitaria. Necesitamos instituciones de educación superior capaces de mantener todo aquello que ha sido base de crecimiento y desarrollo en el tiempo; como así mismo desarrollar un nuevo ideario que responda a la nueva realidad social y universitaria. Es decir, recrear o crear el nuevo visón de universidad que se ajuste a los cambios producto de la realidad que se viva, cuyo eje sea la investigación, el aprendizaje y la extensión del conocimiento en pro del crecimiento, mejoramiento y desarrollo.

Y, en tercer lugar, las normas que definen las reglas, los roles y las relaciones que orientan el comportamiento de las personas (Schlechty, 2005). Es importante hacer una revisión detenida y humanizada de la normativa universitaria con relación a la vida interna y externa de quienes hacen vida en las instituciones universitarias. Como lo refiere Alicia S. Montañez-García (2018). No obstante, resulta aún más importante examinar el conjunto de normas que dan forma a la cultura universitaria, sin aparecer necesariamente escritas ni oficiales; normas de funcionamiento soslayadas que podrían inhibir el desarrollo de culturas universitarias de colaboración, inclusión y mejoramiento continuo. Este tipo de normas, en ocasiones, puede crear barreras no evidentes para el cambio. El peligro de una universidad anquilosada es el estancamiento y la falta de circulación que metafóricamente la conduce a la muerte.

Por lo cual es de gran importancia el reconocimiento que se le debe dar a la cultura organizacional como componente que posibilita el cambio dentro de las casas de estudios universitarios, proveyéndole de una realidad mucho más clara. Alicia S. Montañez-García (2018). “Es un esfuerzo endógeno con gran potencial para revelarnos un mejor camino hacia la nueva universidad, esa institución ágil y abierta a los cambios, que enfoca sus esfuerzos en el servicio, la universidad que aprende y se transforma para responder a las necesidades de la nueva sociedad que no deja de desafiarlos por su dinamismo y complejidad”.

Cultura Organizacional Universitaria

Cuando se aborda la cultura organizacional universitaria es necesario realizar un profundo análisis de la visión y misión de lo que es la Universidad; para así poder comprender y lograr la posibilidad de cambio en las instituciones de educación superior en pro de su excelencia que es producto de la investigación, docencia y extensión; pero todo ello basado en la visión y misión de sus creadores y del sistema de valores, creencias y costumbres entrettejido socialmente a lo largo del tiempo; generando el desarrollo de una cultura organizacional que forje el bienestar a todo los que hacen vida en la casa de estudios superiores. En cada cultura universitaria se encuentran los

significados que explican el comportamiento y los resultados organizacionales. Rifkin (2000) indica que la vida cultural es una serie de experiencias que la gente comparte, y plantea cuestiones de acceso e inclusión. Esto nos indica y al mismo tiempo nos sugiere que las oportunidades de cambios están en la participación mediada inexorablemente por la cultura organizacional predominante alcanzado el éxito universitario.

Retrospectiva de la Cultura Organizacional Universitaria

En cuanto a este punto es necesario referir que las universidades por ser recintos del pensamiento plural no escapan a las constantes tendencias de transformación las cuales han existidos y existen. Cada época reseña su historia y en ella siempre vamos a encontrar intentos de cambios y transformación unos más acentuados que otros. Por ello la universidad ha estado marcada por el contexto que vive como por los símbolos, valores, costumbres entre otros que se viva y da pie a la cultura organizacional universitaria del momento.

Siendo importante comprender la dimensión que tienen las universidades como parte integral y de desarrollo de una sociedad; la cual forma parte de una región geopolítica; en pro del desarrollo del conocimiento científico, humanístico y espiritual, de quienes hacen vida en los recintos universitarios y a su vez en la región. Las universidades no son islas a la deriva en un mar abierto, ni un Estado dentro del Estado; sino que son el reflejo del país producto de su vivencia y convivencia derivado del proyecto país que se esté ejecutando en el momento.

Por lo que Luis Bonilla-Molina 2016; refiere: “La necesaria autonomía universitaria en ningún momento puede significar una desconexión orgánica de las casas de estudios superiores con los proyectos nacionales de país”. Por ello las universidades tiene el reto de conocer e identificar todos los problemas centrales del Estado; para poder para abordar su estudio, análisis y propuestas de solución en respuestas contundentes a la demanda del Estado, basado todo ello en una cultura organizacional que permita el desarrollo y el bienestar nacional.

Así, podemos ver que en el tiempo la propuesta de transformación universitaria se ha referido como: renovación, propuestas de cambio, reingeniería universitaria entre otros y todas esas etapas han estado en constante desarrollo; pero que la misma no obedece la mayoría de las veces al plan país de un Estado ni a la cultura organizacional que se desarrolla en el momento en las universidades, sino que van cada una por un lado sin poder cohesionarse en un todo en pro del bienestar común de la nación.

De allí que la crisis universitaria siempre está presente en el acontecer de una región; producto de no realizar un diagnóstico holístico de la misma la cual se enmarque en el plan rector político, jurídico, social y económico del Estado-Nación.

Perspectiva de Cultura Organizacional Universitaria

En la perspectiva de la cultura organizacional universitaria es imperioso entender y comprender que hoy la misma está sujeta a las directrices que emanan los diferentes grupos de poder a nivel nacional estatal y municipal quienes interactúan en la dinámica universitaria; ellos son: el claustro universitario, los centros estudiantiles, los gremios en sus tres niveles profesorado, empleados y obreros, como también las fuerzas externas que de una u otra tiene injerencia en la vida de lo que forman parte de la comunidad universitaria intra y extra.

Entonces partiendo de los antecedentes que las instituciones universitarias siempre viven una crisis producto de aspectos políticos, económicos o sociales entre otros. Ellas lo superan debido a que la universidad como organización académica y cultural tiene la imperiosa función de la investigación e innovación. Por ser una organización basada en el pensamiento plural, la ciencia, el arte es posible analizar sus fundamentos epistemológicos. Siendo necesario tener una visión y misión clara para poder cohesionar el que hacer de la universidad y así recurrir a la epistemología como disciplina que se encarga de estudiar de manera integral. Como lo expresa Méndez Evaristo (2003) “Se necesita de una epistemología integral que sintetice las grandes tendencias que

expliquen de manera holística la ciencia y su organización social en la actualidad”.

Por lo que es importante que se tenga un conocimiento claro no sólo, de los procesos, las conductas y de la estructura de una organización sino también de la dinámica de los sistemas de información, los procesos de planeación estratégica, los mercados que atiende, la tecnología con la que cuenta, las metas y los propósitos que tiene y por quién fueron dictados. Además, igual o más importante aún, es el de proveer pistas interesantes acerca de la cultura organizacional con la que cuenta la organización.

Así, las razones para pensar a la perspectiva de la cultura organizacional como contracultura o cultura radical dentro del campo de la teoría de la organización se ha hecho evidente: la perspectiva de la cultura organizacional considera que la perspectiva convencional estructural y de sistemas en la teoría de la organización están usando “anteojos” inadecuados o erróneos que le hacen observar los elementos equivocados en su intento por entender y predecir la conducta o comportamiento organizacional. Es decir, -y para utilizar un lenguaje rudo- están desperdiciando su tiempo.

Prospectivas de Cultura Organizacional Universitaria siglo XXI

De acuerdo con Imbernón (2008), en el futuro de la universidad, será fundamental valorar la importancia de la persona y su participación. De este modo, cuestiones tales como la comunicación, el trabajo en equipo, el debate democrático, el aprendizaje dialógico, los procesos más que los productos, la elaboración conjunta de proyectos, la toma de decisiones democráticas, el análisis de situaciones, entre otros, serán de suma importancia.

Para los líderes educativos, esto implica, como hemos presentado anteriormente, la necesidad de hacer cambios en la manera de conocer la realidad universitaria e implementar los cambios para transformarla. “La Universidad debe abandonar la concepción decimonónica de la que procede y que ha quedado totalmente obsoleta, y debe asumir una nueva cultura tanto en la forma como en el contenido” (Imbernón, 2008, p. 1).

Esta renovación radical exige que la universidad del siglo XXI trascienda la estructura burocrática para convertirse en una comunidad de aprendizaje viva, donde la jerarquía ceda paso a la redarquía. En esta prospectiva, el compromiso individual se vuelve el motor de la transformación; no basta con diseñar planes estratégicos desde la cúpula, sino que es imperativo cultivar un sentido de pertenencia que permita a cada miembro de la organización reconocerse como coautor del destino institucional. La cultura universitaria debe evolucionar hacia un modelo donde la responsabilidad social y la ética del cuidado no sean solo contenidos curriculares, sino la base de todas las interacciones humanas, garantizando que la institución sea un reflejo del mundo democrático y equitativo que aspira a construir.

Por consiguiente, la perspectiva de la COU se asienta en la capacidad de las instituciones para gestionar la incertidumbre mediante una vanguardia sostenible. Esto implica que el liderazgo debe fungir como un catalizador que unifique los esfuerzos de docencia, investigación y extensión bajo un tamiz de coherencia institucional. La universidad de alto rendimiento en el nuevo milenio no se mide únicamente por su producción científica, sino por su habilidad para generar una cultura de servicio y colaboración donde el conocimiento sea un bien público. En última instancia, el reto es consolidar una organización que, siendo fiel a sus raíces plurales, sea lo suficientemente ágil para responder a las demandas globales sin perder su esencia humanista.

El liderazgo universitario

Actúa como el puente indispensable entre la visión institucional y la transformación de las "raíces" culturales, entendiendo que estas últimas no cambian por decreto, sino por ejemplaridad y coherencia. En un entorno de pensamiento plural, el líder debe trascender la autoridad formal para convertirse en un gestor de modelos mentales; su función principal es facilitar espacios de reflexión individual y colectiva que permitan cuestionar las creencias limitantes. Al modelar los valores que la universidad aspira a proyectar —como la transparencia, la ética académica y el compromiso

social—, el líder logra que el sistema de valores deje de ser un enunciado estático en la misión y se convierta en la fuerza determinante que orienta el comportamiento cotidiano de la comunidad universitaria.

Esta conexión se vuelve operativa cuando el liderazgo asume la cultura como un tamiz de prácticas coherentes, donde cada decisión administrativa o académica refuerza la identidad institucional. Para transformar las raíces, el líder debe promover una comunicación bidireccional y un debate democrático que integre a los diversos grupos de poder (estudiantes, docentes y gremios) en un proyecto común de nación. Solo a través de este liderazgo participativo es posible remover las normas no escritas que inhiben el cambio, permitiendo que la universidad evolucione hacia una cultura de servicio y alta investigación. De este modo, la transformación cultural deja de ser un ideal abstracto para transformarse en una ventaja competitiva que garantiza la sostenibilidad y la relevancia social de la institución en el siglo XXI.

En última instancia, el liderazgo universitario debe evolucionar hacia una función de curaduría cultural, donde el éxito no se mida por el control administrativo, sino por la capacidad de inspirar una alineación voluntaria con los fines institucionales. Al actuar sobre las "raíces" del sistema, el líder logra que la innovación y la excelencia dejen de ser exigencias externas para convertirse en convicciones internas de la comunidad. Esta madurez cultural permite que la universidad trascienda la crisis de las estructuras obsoletas y se posicione como una vanguardia sostenible, capaz de transformar el conocimiento en un motor de cambio social. Así, el liderazgo se consolida como el catalizador que convierte la misión académica en una vivencia cotidiana, asegurando que la institución no solo sobreviva a las demandas del siglo XXI, sino que las lidere con integridad y visión prospectiva.

Liderazgo en la Cultura Universitaria

Estudio Comparativa:

Dimensión	Liderazgo Tradicional (Gerencial)	Liderazgo Transformador (Arquitecto Cultural)
Enfoque en la Cultura	Ve la cultura como una variable que se puede "mandar" o imponer por decreto.	Entiende la cultura como un sistema vivo que se cultiva y se nutre desde los valores.
Gestión de las "Raíces"	Ignora los modelos mentales; se enfoca en que se cumplan las normas escritas.	Promueve la reflexión profunda (Senge, 1990) para cambiar creencias limitantes.
Relación con la Misión	La misión es un cuadro en la pared o un requisito administrativo más.	La misión es el tamiz de cada acción y la brújula de la identidad colectiva.
Manejo del Poder	Centralizado y jerárquico; el cambio viene "de arriba hacia abajo".	Participativo y plural, respetando el rol y naturaleza de cada sector.
Visión del Cambio	El cambio es una amenaza al statu quo o una crisis que hay que "contener".	El cambio es una evolución necesaria para la excelencia y la relevancia social.
Objetivo Principal	Eficiencia administrativa y cumplimiento de indicadores superficiales.	Alto rendimiento basado en la investigación, servicio y ética académica.

Tabla comparativa diseñada específicamente para el contexto de la Cultura Organizacional Universitaria (COU). Fuente: Roa – 2020

El Liderazgo como Motor de la Prospectiva

El liderazgo transformador es la ruta para unificar los esfuerzos de cambio. Mientras el líder tradicional se queda en las "hojas" (cambiando logotipos, reglamentos o mobiliario), el líder transformador trabaja en las "raíces", asegurando que la autonomía universitaria no sea aislamiento, sino una conexión orgánica con el progreso del Estado-Nación basado en la sostenibilidad y sustentabilidad.

Este tipo de liderazgo es el que permite que la universidad del siglo XXI deje de ser una estructura rígida y se convierta en un catalizador de cambio social, donde el conocimiento no es solo un producto, sino un bien público gestionado y desarrollado con responsabilidad, equidad y eficiencia.

Esquema Síntesis de la Cultura Organizacional Universitaria (COU)

Tiempo	Foco de la Cultura	Rol del Liderazgo
Retrospectiva	Raíces históricas y autonomía plural.	Preservar la identidad y el legado institucional.
Perspectiva	Dinámica actual de grupos de poder y tensiones.	Gestionar modelos mentales y facilitar el diálogo.
Prospectiva	Renovación radical, participación y servicio.	Catalizador de cambio y arquitecto de la excelencia.

Fuente: Roa. 2020.

Lineamientos para realizar cambios en la universidad

La educación venezolana, conforme con los principios y valores de la Constitución de la República y de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), tiene entre sus fines: Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación.

Hay que mirar, entonces que la administración de las casas de estudios universitarios tiene por objeto de estudio la organización científica, educativa y humanística donde actúe permanentemente en función de la enseñanza-aprendizaje de los derechos humanos pro del bienestar de todo el que hace vida en la universidad y así llevarlo a toda la sociedad.

Por lo que Alicia S. Montañez-García (2018) plantea que “Hasta el momento, hemos intentado vincular el liderazgo, la cultura organizacional y los procesos de cambio en las organizaciones de educación superior, con el objetivo de dirigir una mirada al interior de las instituciones como punto de partida para el desarrollo de la nueva universidad”. Se puede considerar una invitación a diferenciar entre lo que nos impulsa como organización y lo que nos atrasa por comodidad o costumbre. Lau (2009) sostiene que: “La auténtica

renovación universitaria tiene mucho de desgarre, de honda transformación, de rechazo y contención de las inercias...” (p. 133). Todo ello implica profundos cambios en la forma de pensar, repensar y ejecutar todos los procesos en la universidad.

Es importante acotar que tanto la cultura como el clima organizacional están íntimamente relacionados, son muy importantes para la comunicación en las organizaciones, influyendo uno en el otro. La diferencia radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente en que nace la cultura.

El impacto de lo humano y su bienestar en la organización ha generado un verdadero cambio paradigmático, inclusive a nivel investigativo pues, al respecto se han incorporado metodologías de carácter cualitativo cuyos procedimientos, métodos y metódicas implican la actuación del sujeto. Como lo refiere, Rimer (2009) en una organización el proceso administrativo debería estar aplicando el desarrollo y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de sus miembros, en beneficio propio y del país en general. Toda organización que pretenda dar respuestas a esta exigencia que lleva a promover el desempeño eficiente de su personal, deben mejorar sus habilidades, haciendo uso de sus capacidades y elevando sus potencialidades y uno de los medios para lograrlo es la comunicación eficaz. (p, 2)

Por lo que la cultura organizacional universitaria requiere de gerentes que mantengan entre ellos y su personal, óptimas relaciones humanas, basados en la educación de los derechos humanos (valores éticos y morales). La comunicación eficaz es necesaria para la paz y armonía de las casas de estudios universitarios. Incluso forma parte del clima organizacional, ya que la motivación también es intrínseca en la misma para el fomento del bienestar interno y externo de quien hacen vida en las mismas.

Finalmente, las organizaciones universitarias deben justificar su espacio en la sociedad, formar para la vida, el bien común, donde se fomente la formación integral basada en el amor, el respeto y todos los valores que elevan al hombre, y así confluya en un cambio de cultura organizacional, que permita

desarrollar la visión, misión y objetivos de la organización universitaria, basados en los derechos humanos.

Como bien finiquitó Guissepe de Lampedusa (según citado por Lau, 2009), no se trata de cambiar para que todo siga igual. Deseamos cambios porque apostamos a un futuro esperanzador y lleno de vitalidad para la universidad. Porter (2007), por su parte, articula unas nociones que no pueden faltar si queremos cambios que nos lleven a la transformación real. Algunas de estas son:

1. Una organización post-burocrática, abierta, flexible, autogobernada, basada en la producción del conocimiento, donde la transferencia y la difusión son solo fases, escalas, etapas de procesos lentos y complejos, definidos por proyectos surgidos del entorno social o de la base académica.
2. Una institución autorregulada, que no depende ni le rinde cuentas al estado, sino a los propios ciudadanos que la gobiernan, desde instancias de autorregulación democrática, cuyos cuerpos están formados y representados por ciudadanos elegidos democráticamente.
3. La universidad de todos es una universidad que se erige como red de cuerpos de ciudadanos, en lugar de “cuerpos académicos”. Son habitantes de esta “meta-institución”, los individuos, las familias, las comunidades, los grupos étnicos, las organizaciones regionales, en suma, el cuerpo social en su conjunto que asume la coordinación de su propia institución.
4. Una universidad como espacio artístico basado en el desarrollo afectivo y emocional, incorporando modelos divergentes de conocimiento que incluyen los factores afectivos que dinamizan o bloquean los procesos de aprendizaje. (pp. 138-141)

Las ideas de Porter (2007), al igual que las de Lau (2009), retan las prácticas de gestión universitaria como las conocemos. Nos proponen el desafío de pensarnos como gestores del cambio y promotores de un nuevo contexto universitario, que es posible en la medida que sus constituyentes estén

dispuestos a transformarse a sí mismos primero en pensamiento y acción. Las nociones para el cambio sugeridas por Porter (2007) articulan un perfil diferente de los líderes educativos en la universidad. En primer lugar, se presenta a los líderes como gestores de una universidad post-burocrática, capaz de agilizar los servicios, el desarrollo de programas innovadores y la transformación de las políticas que retrasan los esfuerzos de cambio para la transformación. En segundo lugar, como líderes que rinden cuenta a los ciudadanos que la gobiernan dentro de la posibilidad de una autorregulación democrática. En tercer lugar, como líderes de la comunidad con un claro entendimiento de la responsabilidad social que les atañe. En cuarto y último lugar, como líderes que promueven un contexto de aprendizaje emocional y afectivamente potenciador de las capacidades del ser humano.

La Tríada de la Transformación Universitaria

La comprensión de la Cultura Organizacional Universitaria (COU) no es un ejercicio estático, sino un proceso dinámico que exige una visión integral de su evolución. En una Retrospectiva necesaria, reconocemos que la universidad ha sido históricamente un recinto de pensamiento plural y autonomía; sin embargo, esta memoria institucional nos advierte que el aislamiento de los proyectos nacionales conduce a crisis de identidad. La universidad del pasado nos hereda las "raíces" de nuestra identidad, pero es nuestra responsabilidad actual diagnosticar si esas raíces nutren hoy la excelencia o si se han convertido en estructuras rígidas que inhiben el crecimiento.

Desde la Perspectiva del presente, la COU se manifiesta como un campo de fuerzas donde convergen grupos de poder, gremios y estudiantes. Es aquí donde el liderazgo transformador cobra su mayor relevancia, actuando como el mediador capaz de cohesionar estas voluntades bajo una epistemología común. Al entender que la cultura no se gestiona como una herramienta técnica, sino que se vive y se entreteje socialmente, el líder actual debe asegurar que la misión y visión institucional dejen de ser simples directrices para convertirse en el tamiz ético que valide cada interacción y acción dentro del campus.

Finalmente, al proyectarnos hacia la Prospectiva del siglo XXI, la universidad se perfila como un catalizador de cambio y una vanguardia sostenible. El futuro de la educación superior no reside en la mera eficiencia administrativa, sino en una renovación radical que priorice la comunicación, el trabajo en equipo y el debate democrático. Solo mediante el compromiso individual y colectivo, enraizado en valores de servicio y responsabilidad social, la universidad podrá alcanzar su alto rendimiento. En última instancia, la investigación, la docencia y la extensión, guiadas por una cultura organizacional sólida y humana, serán las que garanticen que la universidad cumpla su propósito sagrado: ser el motor de conocimiento y progreso para la sociedad global.

“La Universidad tiene futuro si cambia radicalmente.”
Ginés-Mora (2014)

Reflexiones finales

Como hemos venido reseñando, los individuos que forman parte de una organización son clave en los procesos de cambio para la transformación en cualquier organización, en este caso en las instituciones universitarias que demandan un espíritu de pertinencia para poder realizarse tanto en el campo laboral como en el personal. Nada sucede si estas no se comprometen con el cambio. Según Imbernón (2008), resulta indispensable para los líderes reconocer la importancia de las interacciones entre todos los actores dentro y fuera del escenario universitario. En este sentido, el liderazgo, la cultura organizacional y el cambio bien comprendidos pueden ser esa ruta que unifique los esfuerzos de transformación para el desarrollo de la visión y misión universitaria. Lau (2009) enseña que la misión de cada universidad es un buen tamiz para evaluar cómo los procesos, procedimientos, políticas, actitudes, relaciones, entre otros aspectos de la vida universitaria, facilitan o inhiben su cumplimiento. La misión debe ser mucho más que un enunciado elocuente: debe definir las ideas y prácticas que darán coherencia a la vida en la universidad. Sin esta conexión, viviríamos una ficción que nos mantendría andando en círculos sin mayores resultados que el agotamiento intelectual y la desesperanza.

Hoy el reto es lograr reenfocar la atención de los líderes universitarios en sus diferentes grupos que compone la universidad, haciendo conciencia de ir hacia las particularidades de la cultura organizacional y su importancia en los procesos de cambio institucional la cual obedezca al plan nación como así mismo a la visión de la institución. Todo ello nos da la posibilidad de crear una cultura universitaria basada en valores como el servicio, la colaboración y la responsabilidad social, de modo que podamos renovarnos de forma sostenida apoyados por un claro sentido de propósito de la visión y misión universitaria.

En el Área de la Cultura Organizacional podríamos recomendar que debe fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Por lo que es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional. En cuanto al Proceso de Cambio se debe de considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento y traduciéndolos en resultados y hechos reales (patentes) lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional en beneficio de la institución y el Estado Nación; que haga a las empresas entes más competitivos en el mundo global; evidenciando que la investigación es la verdadera razón de una universidad del alto rendimiento.

Entonces como reto hoy tenemos la oportunidad de buscar las fórmulas para asumir el compromiso en la búsqueda de políticas y estrategias que apoyen el desarrollo de una nueva cultura universitaria enmarcada en los nuevos retos de la humanidad buscando el bienestar holístico en la que todos irremediamente terminemos vinculados como personas y profesionales. Un

vibrante circuito de energía que nos mantenga vitales y trabajando por el bien común de forma comprometida y solidaria con la comunidad. Siendo una tarea o apostolado para la universidad el dar respuesta a las necesidades y demandas reales de su entorno.

Todavía queda mucho por hacer y seguramente se seguirán presentando retos y desafíos pero que, si logramos hacer una cultura organizacional holística, podamos satisfacer a quien forman parte de la organización hacia el logro de la nueva universidad de rendimiento y bienestar.

En conclusión, la universidad entendida y comprendida como un bien público, está llamada a ser la vanguardia sostenible y un catalizador de cambio; y la misma se logra mediante la consolidación de estrategias que promuevan la gobernanza participativa, la cultura organizacional, las alianzas territoriales y una agenda digital inclusiva, logrando así articular la tradición y la innovación en un espacio de justicia, equidad y paz social.

Referencias

- Aguirre, R., De Pelekais, C. & Paz, A. (2012). Responsabilidad social: Compromiso u obligación universitaria. *Telos*, 14(1), 11-20.
- Barth, R. S. (2004). Culture in question. En Jossey-Bass Publishers (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on educational leadership* (2da. ed., pp. 159-168). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Bustos, C. & Inciarte, A. (2012). Dimensión comunitaria de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, 28(68), 367-379.
- Ginés-Mora, J. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.
- Ginés-Mora, J. (2014). La Universidad: Un futuro incierto. Conferencia magistral ofrecida en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en la celebración del 50ta aniversario del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación, el 31 de marzo de 2014.

- George, B. (2007). Of character, substance and integrity: Why companies need authentic leaders and not charismatic stars at the helm. *The Focus*, 12, 24-27.
- Hunter, J. C. (1999). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Imbernón, F. (2008). Los retos de la universidad del futuro. Recuperado de <http://univnova.org/documentos/6.pdf>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3ra. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lau, R. (2009). Características ideales de la Universidad futura. *Reencuentro*, 56, 130-133.
- Llano, A. (2003). *Repensar la universidad: La universidad ante lo nuevo*. Pamplona, España: Ediciones Internacionales Universitarias. Recuperado de http://www.univforum.org/sites/default/files/RepensarUniversidad_es.pdf
- Montañez-García, A. S. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*. (Disertación doctoral inédita). Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Pena-Vega, A. (2009). El porvenir de la universidad: Consideraciones sobre el futuro en un contexto mundial. *Reencuentro*, 54, 21-26.
- Porter, L. (2007). La universidad imaginada: Universidad 2030, escenarios de futuro. *THEOMAI*, 15, 131-144.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Barcelona, España: Paidós.
- Rodríguez, A. (2007). Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia del cambio. *Acimed*, 15(4). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n4/aci05407.pdf>

- Schlechty, P. (2005). Understanding the normative system. En Jossey-Bass Publishers (Ed.), *The Jossey-Bass Reader on educational leadership* (2da. ed., pp. 221- 247). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday.