

Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia

Urdaneta Quintero, Omar Ramón *
Pérez Lugo, Jorge Ernesto **
Urdaneta Quintero, Milagros del Valle ***
López Ferrer, Patricia Carolina ****

Resumen

El objetivo del artículo es determinar la cultura organizacional que existe en los Institutos de Investigaciones del área Salud de la Universidad del Zulia. Se consideraron los principios organizacionales, la toma de decisiones y la resistencia al cambio. Se realizó una investigación descriptiva, de campo, transeccional. Se aplicó un cuestionario escala tipo Likert por medio de encuestas validado por cinco especialistas con una confiabilidad de 0,95. Los resultados se analizaron a través de estadísticas descriptivas, encontrándose que un 54,76% refirió sentirse comprometido con los principios organizacionales, un 57,53% reportó la ausencia de talleres de creación de ideas para la toma de decisiones y finalmente un 64,81% manifestó que cambiar formas de realizar las tareas es perder el tiempo. Se concluye la existencia de una cultura organizacional débil, la cual no integra al personal bajo los objetivos que persigue la institución, así mismo, una inadecuada capacitación en el personal en el cumplimiento de sus funciones hace difícil la toma de decisiones por lo que origina la no aceptación de cambios en el momento requerido. En este sentido, queda como desafío para las instituciones de educación superior incentivar la desaparición de las posturas ortodoxas de una cultura organizacional, transformándola en una más fuerte, participativa y menos resistente al cambio.

Palabras clave: Cultura organizacional, institutos de investigaciones, principios organizacionales, toma de decisiones, resistencia al cambio.

* Magíster en Gerencia Empresarial. Asesor de proyectos científicos y análisis estadísticos. Autor para la correspondencia. E-mail: omar_urdaneta_q@yahoo.com

** Sociólogo. Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales mención Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. E-mail: jepelu@hotmail.com

*** Doctora en Odontología. División de Estudios para Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. E-mail: miliur69@hotmail.com

**** Doctora en Odontología. Departamento de Sistemas de Atención Odontológica de la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. E-mail: pelf_2@hotmail.com

Organizational Culture in Health Research Institutes at the University of Zulia

Abstract

The objective of the study was to determine what type of organizational culture exists in research institutes in the health area at the University of Zulia. Organizational principles, decision making and resistance to change were considered. Descriptive, field, trans-sectional research was carried out; a questionnaire with a Likert-type scale was applied using surveys validated by five specialists as having a reliability of 0.95. Results were analyzed through descriptive statistics (average), where 54.76% felt committed to the organizational principles, 57.53% reported the absence of workshops for creating ideas for decision making and finally, 64.81% indicated that changing ways of carrying out tasks is a waste of time. Conclusions were that a weak organizational culture exists, which does not integrate the personnel according to the objectives the institution pursues; also, that inadequate training of personnel to fulfill their functions makes decision making difficult, due to which changes are not accepted at the required moment. In this sense, the challenge remains for higher education institutions to incentivize the disappearance of orthodox postures in the organizational culture, transforming it into one that is stronger, more participative and less resistant to change.

Key words: Organizational culture, research institutes, organizational principles decision making, resistance to change.

Introducción

Los constantes cambios, la expansión de los mercados, la calidad del servicio, la competitividad y la globalización son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las organizaciones. En este sentido, la globalización ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus operaciones, pero sobre todo, ha enfrentado un impacto muy significativo en la organización misma, por lo que el perfil de sus integrantes exige ser distinto.

Las diferentes interpretaciones de las tendencias que suelen hacer los administradores en un entorno de incertidumbre, genera que cada empresa se convierta en una forma de expresión específica que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida (Gallardo et al., 1998).

La cultura organizacional es importante porque ayuda a percibir situaciones dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas. Por otra parte, integrar al personal bajo los objetivos que persigue la

organización, considerando los principios que maneja esa organización, así como formar equipos de trabajo dentro de la institución, que puedan interrelacionarse y hacer más armonioso el trabajo y a detectar las necesidades del personal para satisfacerlas, para sentirse motivados en sus labores (Ríos, 2003).

Así, la cultura organizacional conceptualizada como un conjunto de valores y creencias compartidas, en donde la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento (Castillo et al., 2000).

Para tal efecto, “la primera obligación de un directivo esta relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar amenazas potenciales que se cierren sobre dicho entorno” (Caruselli, 2001:2).

Con respecto, a los Institutos de Investigaciones del área salud del sector universita-

rio autónomo, no escapan de amoldar una cultura organizacional que esté a la par a los cambios dentro del contexto nacional e internacional. Es por ello, que el director general debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio cultural, de aquellas que pueden resultar perjudiciales, de tal manera, los aspectos positivos podrían utilizarse para construir el futuro (Pérez, 2005).

En este sentido, es inconcebible la actuación de un investigador alejado al sentirse adscrito sin un sentido de pertenencia. “Si las universidades no se planifican primero a sí mismas en función de una sistematización colectiva, si no crean primero marcos culturales y climáticos apropiados para la investigación, no podremos hablar de formación de investigadores” (Padrón, 2002). Al respecto, el objetivo del artículo es determinar qué tipo de cultura organizacional existe en los institutos de investigaciones del área salud de la Universidad del Zulia.

La investigación fue de tipo descriptiva, aplicada, de campo no experimental, transeccional. La muestra en estudio estuvo formada por el Instituto de Investigaciones Biológicas, Clínicas y Medicina e Higiene del Trabajo (Facultad de Medicina), Instituto de Investigaciones Odontológicas (Facultad de Odontología) de La Universidad del Zulia. Se diseñó un cuestionario estructurado (Escala Likert) el cual fue aplicado a todo el personal de estos institutos, el instrumento fue validado mediante el juicio de cinco (5) expertos del área de cultura organizacional. También se aplicó una prueba piloto y se verificó la validez aplicando la prueba Alfa Cronbach, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 16.0 arrojando un 0.95% de confiabilidad.

1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se considera como un “sistema de significados compartidos por los miembros de un grupo en toda la organización o en parte de ella que los distingue y diferencia de los otros” (Camisón et al., 2007:1183). Para Gibson et al. (2006:31), la cultura organizacional “es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.

Por otra parte, comprende “el sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones” (Robbins, 2004: 525); representando las impresiones que tienen los empleados de la compañía, siendo la cultura la que repercute en el comportamiento, productividad y expectativas de los trabajadores, siendo una referencia para los empleados para el establecimiento de los criterios de desempeño (Marquadt, 2002, citado por Ivancevich, 2005:50).

Tales autores coinciden en expresar que la cultura organizacional es el resultado de las políticas, hábitos de hacer las cosas, valores y creencias que ejercen los empleados de una organización, y que hacen de ésta su forma habitual de comportamiento. De tal modo, las culturas pueden caracterizarse como relativamente fuertes o débiles según el grado de repercusión que tengan en el comportamiento de los trabajadores. En este sentido para la investigación efectuada se consideró la teoría propuesta por Robbins (2004) quien distingue de la cultura organizacional las culturas fuertes y las culturas débiles. En las primeras, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y muy compartidos.

1.1. Principios organizacionales

“Los principios corporativos los cuales cabe destacar: valores, mitos, estructura física y personajes relevantes para la organización deben ser aprendidos, compartidos, deben tener carácter transgeneracional” (Gibson et al., 2001).

1.1.1. Misión y Visión

Al determinar la misión de una empresa, es necesario dar respuesta a ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿Cómo satisfacemos las necesidades de los clientes?, las respuestas a estas interrogantes no sólo satisfacen las necesidades inmediatas al mismo tiempo satisfacer las necesidades futuras (Jones et al., 2006). Un enunciado de la misión y visión cuidadosamente construido puede proporcionar dirección para las actividades actuales y puede marcar pauta para el desarrollo futuro que se lleven a cabo (Jenning et al., 2000).

En otro orden de ideas para una cultura organizacional, es de vital importancia construir una misión y visión apropiada a las necesidades y requerimientos de la empresa, estimulando su compromiso y entusiasmo al momento de ser aplicada (Siliceo et al., 1999).

Lo anteriormente expuesto, lleva a la reflexión que al tener bien definido lo que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos. Sin una misión y visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores, logrando de este modo, potenciar la inspiración y firmeza de la organización.

1.2. Toma de decisiones

“La toma de decisiones es una actividad vital para la dirección, quien debe desa-

rollar la capacidad para organizar toda una serie de procesos a favor de la empresa” (Jenning et al., 2000:1).

Para Robbins et al. (2002), la toma de decisiones es un proceso que consta de una serie de pasos que sirven para atender una discrepancia entre el estado presente de una situación y la condición que se desea, bien sea de forma individual o grupal.

Toda persona que toma una decisión imprime una serie de características personales que las distinguen de otras, es por ello que se habla de cuatro estilos de toma de decisiones, entre los que están: (1) el directivo que considera la poca tolerancia a la ambigüedad y prefiere tomar decisiones rápidas en el corto plazo; (2) el analítico referido a una gran tolerancia a la ambigüedad, prefiriendo tomar decisiones como resultado de tener información suficiente y analizado varias alternativas; (3) el conceptual que representa al sujeto que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas, enfocándose en el largo plazo y buscan soluciones creativas; y (4) el conductual que refleja a las personas que razonan de manera intuitiva, trabajan en equipo, son abiertas a sugerencias y atienden las necesidades de los que los rodean.

Según Bateman et al. (2001) y Robbins et al. (2002), coinciden en que el proceso de la toma de decisiones pasa por varias etapas. La identificación y diagnóstico del problema, en donde se debe reconocer que el problema existe y debe ser solucionado. Por lo general el supervisor diferencia las discrepancias entre el estado actual (la forma como están las cosas) y el estado deseado (la forma como deberían estar las cosas). En la organización puede detectarse el problema comparando el desempeño laboral actual con el desempeño pasado, con el comportamiento actual de otros departamentos o empresas y el desempeño futuro.

Según Gibson et al. (2001), identificar el problema puede ser impedido por: (1) Problemas Preceptuales; el suceso puede ser distorsionado en su significado real o ignorado en su totalidad por el sujeto; y (2) Definiendo problemas en términos de soluciones; analizando la causa real del problema e identificando los síntomas de los problemas.

Para los mismos autores, la generación de soluciones alternativas, se refiere a considerar las soluciones alternativas en base a experiencias pasadas, las cuales ya han sido creadas o diseñadas para el momento dado. Cuando se buscan soluciones fáciles se utilizan ideas que han observado o intentado con anterioridad, o bien siguen el consejo de otros que se han enfrentado a problemas similares.

Por otra parte, las soluciones a la medida se diseñan para problemas específicos, combinando ideas para la obtención de soluciones nuevas y creativas, si este planteamiento falla en la entrega de soluciones o resultados aceptables, debe iniciarse la tarea más difícil de idear una solución única. Para decisiones importantes e irreversibles deben desarrollarse soluciones a la medida, puesto que es más probable sean de mayor calidad.

La evaluación de alternativas, aborda los diversos tipos de consecuencias que los gerentes deben considerar, intentando de este modo predecir los efectos sobre la medida tomadas para la solución de los problemas, en consecuencia las decisiones establecen precedentes y se debe determinar si serán o no, una ayuda para el futuro.

En ocasiones, quienes toman decisiones pueden establecer previsiones a un futuro incierto en donde algunos escenarios parecerán más posibles que otros, apuntando de esta manera a la necesidad de una preparación para existir planes de contingencia. Por lo general, la implementación de una alternativa consti-

tuye un bien para un objetivo pero puede representar una dificultad para otro, constituyendo así una situación donde dos objetivos no pueden ser alcanzados a la par.

Por otra parte, un objetivo organizacional puede también estar a la expensa del entorno en el cual se maneja, de este modo, si el objetivo de la empresa entra en conflicto con la sociedad, los valores de los que toman las decisiones influyen fuertemente en la alternativa seleccionada. La implementación de la decisión, tiene el propósito de alcanzar los objetivos para la cual fue tomada, hay casos en que una buena decisión sea afectada por una mala implementación. En este sentido, la implementación puede ser más importante que la selección de la alternativa.

Y finalmente la evaluación de la decisión, tiene que ver con los resultados presentes son comparados con los resultados planificados, y los cambios deben realizarse en caso de existir desviaciones, dichos cambios deben ser realizados con relación a la solución escogida, en su implementación, o en el objetivo original si se considera no alcanzable.

La evaluación de una decisión implica si funciona en su implementación debe continuarse y tal vez debe aplicarse en otra área de la organización, por el contrario si la decisión es inadecuada, el proceso vuelve al principio, para buscar mayor información, nuevas sugerencias y un planteamiento que intente eliminar los errores que se cometieron en la primera ocasión.

En ese orden de ideas, la implementación pudo ser mal aplicada, en otros casos el monitoreo fue inadecuado, a esto se le suma las barreras para la toma de decisiones.

1.3. Resistencia al cambio

Para Aguilar et al. (2006), la resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter

coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Según Caruselli (2001), negar la necesidad del cambio ha ocasionado en muchas organizaciones el cierre de sus puertas, si no se responde a los cambios que surgen en el día a día permitirá que otras empresas se adelanten, siendo más competitivas.

Por lo general, los individuos se construyen su identidad y personalidad sobre lo que hacen continuamente, de este modo se sienten inseguros ante el cambio o con la asignación de nuevos roles que atender. Es por ello, la necesidad de una cultura flexible que garantice la aceptación y vea que el cambio es necesario.

Bajo este enfoque, Chiavenato (2004), plantea que los subordinados requieren atención, por parte de los directores pues muchas ve-

ces enfrentan diversos problemas internos o de trabajo que requieren ser atendidos, por que de lo contrario pueden afectar sus tareas. En tal sentido, es de vital importancia que los gerentes con ecuanimidad le proporcionen asistencia al personal que tienen bajo su responsabilidad.

2. Resultados de la investigación

La Tabla I muestra los hallazgos respecto a los principios organizacionales donde una proporción de 54,76% se sienten comprometidos con estos principios y admitieron que los personajes son útiles para guiar sus acciones laborales. A diferencia del 17,68% quienes reportaron estar en total desacuerdo con los ítems.

Con respecto a la toma de decisiones (Tabla II), una media de 57,53% de la población reportó el no establecimiento de talleres de creación de ideas para la toma de decisiones. Así mismo, no se evalúan alternativas considerando diferentes escenarios. En adición, cada departamento evalúa sus problemas aisladamente. Por el contrario, el 31,57% reportó estar totalmente de acuerdo.

Tabla I
Principios Organizacionales

ÍTEMS	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
1. La difusión de la misión y visión se ha realizado de una manera poco satisfactoria.	23,20	0,00	10,20	11,60	55,00	100,00
2. El personal se siente comprometido con los valores organizacionales.	72,60	21,10	4,20	0,00	2,10	100,00
3. El personal comprende con amplitud la misión y visión de la institución.	67,40	10,50	5,30	11,60	5,20	100,00
4. La misión y visión son útiles para guiar las acciones laborales de los empleados.	23,20	11,60	10,20	0,00	55,00	100,00
5. El relato de personajes son útiles para guiar las acciones laborales de los trabajadores.	87,40	0,00	4,20	0,00	8,40	100,00
MEDIA	54,76	8,64	6,82	4,64	17,68	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2009).

Tabla II
Toma de decisiones

ÍTEMS	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
6. Se establecen talleres de creación de ideas para la toma de decisiones.	14,70	5,30	0,00	0,00	80,00	100,00
7. Se evalúan alternativas tomando en cuenta diferentes escenarios.	9,50	3,20	7,40	16,60	63,10	100,00
8. Cada departamento evalúa sus problemas aisladamente.	70,50	0,00	0,00	0,00	29,50	100,00
MEDIA	31,57	2,83	2,47	5,53	57,53	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2009).

Con respecto al indicador resistencia al cambio (Tabla III), el 64,8% informó estar consciente de que cambiar formas para realizar tareas es perder el tiempo y prefieren cumplir con funciones de la forma habitual que probar nuevos procedimientos. Finalmente, manifestaron que les costaba adaptarse a nuevas formas de realizar las tareas que hacen habitualmente. Entre tanto, el 19,93% estuvo en total desacuerdo con los ítems propuestos.

3. Discusión

En relación a los principios organizacionales se nota la presencia de un marcado conocimiento y difusión acerca de los valores organizacionales. Así mismo, el personal se siente comprometido con los valores y los considera parte de su trabajo.

Tales resultados son contrarios a lo hallado por Perozo (2006), quien reporta en su estudio que sólo registró un 12% (nivel bajo), con relación al nivel de conocimiento por parte del personal de la misión y visión de la Universidad Nacional Abierta.

Pelekais et al. (2008), hallaron en su estudio un promedio de 4,61 con una desviación de 0,57 indicando categorías muy altas con una baja dispersión de la respuesta, lo

cual refleja un alto nivel de confiabilidad de las mismas. En este sentido, los mismos indican de acuerdo a las respuestas del personal directivo, que existen una alta presencia dentro de la cultura organizacional de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia que permiten afianzar una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.

Sin embargo, al comparar los resultados del personal directivo con las opiniones del personal docente y administrativo, se observa diferencias significativas, para los docentes el promedio fue de 2,93 con una desviación de 0,26 indicando una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta para el personal administrativo el promedio fue de 2,37 con una desviación de 0,47 indicando también una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta, las respuestas tanto del personal docente como administrativo revelan una moderada presencia de los aspectos manejada por los directivos lo cual refleja que la percepción que ellos tienen sobre esta variable se evidencian deficiencias.

Por su parte, Kinicki et al. (2004) y Robbins (2004) plantean que es de gran importancia la difusión de los valores organizacionales porque influyen en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional. Con

Tabla III
Resistencia al Cambio

ÍTEMS	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
9. Soy consiente de que cambiar formas de realizar una tarea es perder el tiempo.	65,30	0,00	0,00	0,00	34,70	100,00
10. Prefiero cumplir con las funciones de la forma habitual que probar nuevos procedimientos.	65,24	12,00	0,00	19,00	14,00	100,00
11. Me cuesta adaptarme a nuevas formas de realizar las tareas que hago habitualmente.	63,90	0,00	25,00	0,00	11,10	100,00
MEDIA	64,81	4,00	8,33	6,33	19,93	100,00

Fuente: Elaboración Propia (2009).

referencia a los mitos y relatos, los Institutos de Investigaciones del Área Salud se preocupan por dar a conocer las personas que han dejado huella por sus buenas labores y sirven de guía a los trabajadores en sus acciones dentro de la organización.

En torno al indicador toma de decisiones, los encuestados refirieron el no establecimiento de talleres de creación de ideas para la toma de decisiones. Por otra parte, consideran la ausencia de evaluaciones de alternativas de solución de problemas tomando en cuenta diferentes escenarios. De igual manera, cada departamento soluciona sus problemas aisladamente. Al respecto, Huertas (2005) considera en su estudio a las asambleas como el espacio más referenciado como lugar de encuentro y de intercambio de información, el cual adquiere un carácter ritual o ceremonioso en la medida en que los miembros se comprenden a ellos mismos como parte de la cooperativa. El referido autor evidenció en su estudio que las cooperativas ofrecen un encuentro semanal o mensual para los miembros que pertenecen a la junta de vigilancia o al consejo, de allí la presencia de otros actores hace más compleja las relaciones y las prácticas culturales que se construyen. Por otra parte, la capacitación y la

confianza que se les brinda a los trabajadores y a la comunidad en general hace que facilite aún más la participación de todos en la toma de decisiones.

Así en la toma de decisiones, se presenta un equilibrio entre las de carácter institucional-normativo y la casuística-coyuntural, lo cual es un factor altamente positivo, por cuanto el personal gerencial rechaza el método personal y espontáneo, de la intuición y la experiencia para la toma de decisión y se centra en los objetivos y metas de la organización y en el análisis de la realidad (Salcedo et al., 2006).

Por su parte, Ollarves (2006), en su estudio halló que el sentimiento de responsabilidad en la toma de decisiones por los resultados de su actividad laboral es bastante reducido, quizás porque se trata de una estructura organizativa matricial u organización en gris caracterizada por un sistema dual de autoridad, en el cual existe duplicidad de supervisión, y debilitamiento de la coordinación vertical; y adicionalmente obedece a un proceso de interdependencia entre las unidades existentes en la institución, de tal forma que el grado de responsabilidad y la toma de decisiones pueden afectarse continuamente.

Murillo et al. (2003), encontraron en su investigación que el indicador participación

en toma de decisiones arrojó el resultado más bajo (3,86), en donde la aceptación de las opiniones expresadas por los empleados y la congruencia entre las decisiones tomadas y las acciones implementadas, el cual comprende dentro de la empresa oportunidades de formación y posibilidades de aprendizaje para los trabajadores.

Respecto al indicador resistencia al cambio, un porcentaje significativo de la población prefiere realizar sus tareas de la forma habitual que probar nuevos procedimientos y les cuesta adaptarse a nuevas reglas que establece la institución.

A este respecto, Chiavenato (2004), refiere que todos los miembros de la organización deben estar dispuestos al cambio que traerán beneficios a ellos y a la institución. Esta creencia se refuerza cuando los sujetos participan con los directivos en la toma de decisiones, lo cual evitará resistencias personales a los cambios.

Por su parte Reyes et al. (2000) plantea la falta de comunicación puede generar resistencia al cambio, no obstante si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben no poder cambiar, originando una cierta sensación de inmovilidad en sus acciones.

4. Conclusiones

Considerando los resultados, se expresa la necesidad en la directiva de los Institutos de Investigaciones del área Salud sepan ver más allá de los modelos mecanicistas o lineales que apremian a mayor productividad en el ámbito científico ocasionando en tales institutos una cultura organizacional poco propicia para el desarrollo integral del personal que en ella labora;

buscando la manera de mejorar el ambiente en que se maneja cada uno de los integrantes desde los obreros, y empleados hasta a quienes ejercen los cargos de docencia e investigación, conociendo cuáles son los determinantes que conducen a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma.

Es por ello, la importancia de reconocer a las universidades de educación superior y por ende sus departamentos de investigaciones científicas como fenómeno que no escapan de una realidad en donde la toma de decisiones juegan un papel fundamental en el uso racional de los recursos, dependiendo de las actitudes y percepciones personales del trabajador como resultado de la combinación de lo aprendido técnicamente y su intuición. En este sentido, queda como desafío para las instituciones de educación superior incentivar la desaparición de las posturas ortodoxas de una cultura organizacional, transformándola en una más fuerte, participativa y menos resistente al cambio.

Bibliografía citada

- Aguilar, Margarita; Pereyra, Luis y Alcázar, Ricardo (2006). **Resistencia al Cambio**. Disponible en: http://www.wiki-learning.com/resistencia_al_cambio-wkccp-12060-8.htm (Consulta: 2006, Enero, 10).
- Bateman, Thomas; Snell, Scott (2001). **Administración. Un Nuevo Panorama Competitivo**. México. Sexta Edición. Editorial: McGraw-Hill.
- Camisón, Cesar.; Cruz, Sonia y González, Tomás (2007). **Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Editorial: Prentice Hall. España.
- Caruselli, Marlene (2001). **Sea un Líder Actual**. Editorial: Mc Graw Hill. México.

- Castillo, Carola; Del pino, Nicole y Espinoza Vita (2000). **Identidad Corporativa**. Disponible en: <http://www.rpnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> (Consulta: 2006, Agosto, 29).
- Chiavenato, Idalberto (2004) **Gestión del Talento Humano**. Editorial: Mc. Graw Hill. México.
- Gallardo, Anahí; Camargo, María y Magallon María (1998). **Cultura Organizacional: Hacia un Nuevo Enfoque de la Misión del Administrado**. Gestión y Estrategia N° 14. Junio-Diciembre. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc10.htm> (Consulta: 2006, Agosto 29).
- Gibson, James; Ivancevich, Johns y Donnely, James. (2001). **Las Organizaciones: comportamiento, estructura procesos**. Editorial: Mc Graw Hill. Octava edición. México.
- Huertas, Olga. (2005). **La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: Un análisis desde la cultura organizacional**. Cuadernos de desarrollo rural número 055. Disponible en: redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/117/11705501.pdf. (Consulta: 2009, Junio 10).
- Ivancevich, J. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Novena edición. México. Editorial: Mc. Graw Hill.
- Jenning, David. y Wattman, Stuart (2000). **Toma de Decisiones. Un Enfoque Integrado**. México. Primera Reimpresión. Ediciones: CECSA.
- Jones, Gareth.; y George, Jennifer (2006). **Administración. Contemporánea**. Cuarta edición. Editorial: Mc. Graw Hill. México.
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial: Mc. Graw Hill. México.
- Murillo, Sandra; Calderón, Gregorio y Torres, Karen (2003). **Cultura organizacional y bienestar laboral**. Cuadernos de administración, Enero- Junio, año/vol. 16, número 025. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá Colombia, pp. 109-137. Disponible en: redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502506- (Consulta: 2009, Junio 10).
- Ollarves, Yolibet (2006). **Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. Investigación y Postgrado**. [online]. jun. 2006, vol.21, no.1 p.125-151. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1316-0087. (Consulta: 2009, Junio 10).
- Padrón, José (2002). **Aspectos Básicos en la Formación de Investigadores**. Planteamientos Esquemáticos. Disponible en: http://geocities.com/josepadron_geo/formacinvest/aspbasicosforminv.htm. (Consulta: 2006, Agosto, 30).
- Pelekais, Cira de y Rivadeneira, Mariela (2008). **Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas**. Revista de Ciencias Sociales. [online]. abr. 2008, Vol. 14, No. 1 p.140-148. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518. (Consulta: 2009, Junio 10).
- Pérez, Juan (2005). **Cultura Organizacional, Recompensas y Clima Organizacional Gestión**. Disponible en: <http://rieec.com.es/es/?a=31225>. (Consulta: 2006, Agosto 29).

- Perozo, Graciela (2006). **La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)**. Revista de Ciencias Sociales. [online]. ago. 2006, vol.12, no.2, p.363-376. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200013&lng=es&nrm=iso>. (Consulta: 2009, Junio 10).
- Reyes, Alejandro; Velásquez, José (2000). **Cambio Organizacional**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>. (Consulta: 2007, Enero 11)
- Ríos, Amilcar (2003). **Cultura Organizacional**. Disponible en: [Http://www.geocities.com/amirhali/-fpclass/cultura-organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/-fpclass/cultura-organizacional.htm). (Consulta: 2006, Agosto 30).
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David (2002). **Fundamentos de Administración**. México. Tercera Edición. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial: Prentice May.
- Salcedo, Irma y Romero, Juan José (2006). **Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano**. Revista Venezolana de Gerencia. [online]. ene. 2006, Vol. 11, No. 33 p.74-82. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005&lng=es&nrm=iso> (Consulta: 2009, Junio 10).
- Siliceo, Alfonso; Casares, David. y González, José (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**. Editorial: Mc. Graw Hill. México.