

## CULTURA ORGANIZACIONAL: RETO Y PERSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Hugo Garizurieta Meza\*, Isaías Sangabriel Rivera\*\*

*Garizurieta-Meza H., Sangabriel-Rivera I. Cultura organizacional: Reto y perspectiva de la Universidad Veracruzana. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;28:123-130.*

### RESUMEN

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones e instituciones. Varias son las tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Por ello las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

*Garizurieta-Meza H., Sangabriel-Rivera I. Organizational culture: Challenge and perspective of the Veracruzana University. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;28:123-130.*

### ABSTRACT

Globalization, economic opening and competitiveness are new phenomena which organizations and institutions must face. Several economic and demographic tendencies are causing a great impact in the organizational culture. For that reason the new tendencies and the dynamic changes make public and private organizations and institutions struggle in order to orient themselves towards the technological advances.

**Palabras clave:** Globalización. Cultura Organizacional. Tecnología.

**Key words:** Globalization. Organizational Culture. Technology.

**DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración. Circuito Dr. González Aguirre Beltrán s/n, zona universitaria. C.P. 91000. Jalapa, Veracruz. mgarizurieta@uv.mx

La expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio en todos los niveles político, social, económico; de lo contrario como cualquier organismo deberá encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como, la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la

organización, pero en otras ocasiones las personas no logran entender su nuevo rol. ¿Porque razón?, la respuesta es simple no entiende o nadie logra hacerlo entender sobre la forma como se hacen las cosas en ese lugar.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad? Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción.

\*, \*\* Profesor Investigador. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana.

La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de administrar el trabajo, también se administre el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizacionales favorables para el desempeño eficiente de las labores.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos administradores han evitado aspectos coyunturales como la cultura organizacional, es decir, entre otras cosas han interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, han ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho de que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía que permita movilizar a la organización, pero sobretodo al recurso humano para alcanzar el éxito en cualquier proceso de cambio.

Entre otras razones es por lo que las diferentes organizaciones e instituciones mexicanas no podrán cerrar los ojos ante esta realidad de cambio, por lo cual deberán adoptar nuevas tendencias administrativas (Gestión de Calidad, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc.) para lograr los resultados esperados. Tal es el caso, de las instituciones de educación superior que ahora tendrán que competir no solo en el ámbito local sino inclusive en el internacional. Es mucho lo que deben seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas que les permitan por un lado mantenerse pero ante todo lograr su crecimiento y desarrollo.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales...

Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Una vez mencionado lo anterior considero muy importante que conceptualicemos lo que

es la cultura organizacional, con la intención de poder comprender de una mejor manera lo antes expuesto por Robbins.

Es importante aclarar que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la dirección. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

La cultura está identificada con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como consecuencia del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos de un sistema de dirección de una organización. Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como:

«...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles estructurales, así como en la propia presentación de la imagen».

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura se manifiesta en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

### **Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el corazón de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Otro factor de relevancia en la cultura es que determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende

del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como:

«la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones».

Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (*citado por Newstrom, 1991*) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (*Schein, 1985*). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### **Características de la Cultura**

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

«La cultura determina lo que las personas involucradas

en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos» (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

En este sentido Guiot (1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

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

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, lo que nos llevaría a generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la mejora continua e innovación.

## Funciones de la cultura en la Universidad Veracruzana

1. Tiene el papel de definir las fronteras ya que crea distinciones entre una organización y las demás empresas, la importancia radica en establecer una diferenciación entre ellas.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. Ayuda a unir a la organización porque proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. Tiene la función de aglutinar.
5. Sirve como mecanismo de control y sensatez, mismo que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de una organización.

El nuevo modelo educativo pretende una formación integral para los estudiantes de licenciatura en la Universidad Veracruzana, toma como marco de referencia el plan de general de desarrollo 1997 y el documento consolidación y proyección de la Universidad Veracruzana hacia el siglo XXI, que expone los esfuerzos de planeación de la universidad y constituyen la base de transformación institucional.

La universidad veracruzana enfrenta una realidad que pone a prueba la calidad y la pertinencia social de su labor académica; si bien este desafío no es nuevo, si lo son su intensidad y la urgencia de respuestas rápidas y oportunas. Es innegable que nuestra institución corre el riesgo de ser superada por un entorno dinámico y cambiante, propiciado por las transformaciones, sociales, económicas y demográficas del país y sus diversas regiones, que alteran constantemente las relaciones políticas, comerciales y de información en el plano institucional.

Desde cualquier perspectiva, el país ha cambiado aceleradamente en las últimas décadas; economía, política, demografía, urbanización, cultura y medio ambiente son piezas de complejo rompecabezas que se transforma bajo las fuerzas y tensiones entre lo

internacional, lo nacional y lo regional.

El fenómeno de la globalización ha generado un debate acerca de si éste constituye una amenaza para la soberanía nacional y las tradiciones culturales, o si por el contrario, es el medio para el desarrollo y modernización de México, por lo que representaría, más bien, oportunidades para el crecimiento nacional.

Antes esto, las universidades públicas tienen que desempeñar un doble e importante papel: por una parte, ofrecer respuestas innovadoras a un medio internacional más competitivo, que afecta e impacta nuestra economía y recursos, y por otra parte, tener la capacidad de aprovechar los adelantos tecnológicos, informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje, facilitando las labores de estudiantes y académicos.

La aplicación del conocimiento científico y tecnológico en la producción industrial es un aspecto importante para cualquier sociedad, pero también lo es revalorar el papel de las ciencias sociales, las humanidades y las artes, para la construcción de un futuro mejor. Es necesario humanizar la ciencia y la tecnología para que, junto con las artes y las humanidades, estén al servicio de la superación colectiva e individual.

La universidad pública tiene hoy una responsabilidad ineludible, si pensamos en su función de crear conocimientos socialmente significativos, la de formar integralmente a las generaciones futuras, además de ofrecer otros servicios culturales y de extensión a la comunidad.

Por lo tanto la universidad veracruzana debe responder a tres grandes retos:

1. Transitar hacia una nueva concepción y organización del quehacer científico, humanístico y cultural, mediante el trabajo transdisciplinario.
2. Conformar una estructura flexible y dinámica que le permita anticipar los cambios sociales.
3. Adecuar su quehacer a los nuevos tiempos, ya que debe preparar hombres y mujeres capaces de convertirse en los constructores racionales del futuro.

Nuestra casa de estudios deberá emprender un largo camino para establecer una nueva relación con su entorno y con la sociedad que la sustenta, aspiración que puede empezar con medidas concretas como la redefinición de los programas con nuevos métodos y contenidos; la atención especial al trabajo creativo enfocado al autoaprendizaje; la búsqueda de

mecanismos eficientes de actualización del cuerpo académico, de reconocimiento a su labor y de programas institucionales vinculados con los sectores productivo y social.

Es indudable que en los últimos años la universidad veracruzana ha manifestado el propósito de cambiar a través de diversas reformas y ha logrado superar algunas deficiencias institucionales; sin embargo, estos cambios han resultado aún insuficientes ante los retos señalados.

Nuestro tiempo requiere de una profunda transformación de la institución, por lo que es importante construir un nuevo modelo educativo para la universidad que responda a la situación actual de la sociedad mexicana; esta demanda de la comunidad universitaria lo es cada vez más de la sociedad en general.

La transformación estructural de la universidad veracruzana no es un fin en sí mismo; no se plantea el cambio por el cambio, sino que este se propone para cumplir mejor los fines legítimos que dieron carta de naturalización a nuestra casa de estudios cuando se fundó.

El cambio se concibe como una estrategia para mejorar su desempeño en un contexto más dinámico y complejo. No se renuncia al desarrollo logrado a lo largo de su historia, por el contrario nuestra institución quiere ser más útil a la sociedad al consolidarse como espacio de convergencia para las ciencias, la difusión de las artes y los valores humanistas.

### **Misión Institucional de la Universidad Veracruzana**

A lo largo de 53 años de existencia la Universidad Veracruzana ha definido en su ley orgánica las aspiraciones y los objetivos sociales que la caracterizan; en ella se establecen de manera general los compromisos asumidos como institución de educación superior pública, cuyos fines esenciales son conservar y transmitir la cultura en beneficio de la sociedad, en el más alto nivel de calidad académica.

La institución tiene como funciones sustantivas la docencia la investigación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios universitarios, mismas que deben cumplirse en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales, con el propósito de aportar ideas y sugerencias políticamente viables e históricamente relevantes para la solución de sus problemas planteando alternativas sustentadas en el avance de la ciencia y la tecnología.

Así mismo, se proporcionan a la sociedad los beneficios de la cultura, en reciprocidad, se obtienen de ella los

apoyos necesarios para su fortalecimiento; por esto, la universidad veracruzana es una institución comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de México y, en especial con el estado de Veracruz pues reconoce la diversidad socio-cultural de su entorno y asume el compromiso de quehacer académico con el propósito de aportar respuestas efectivas a las necesidades y problemas de la comunidad.

La universidad veracruzana, para responder a la sociedad que la sustenta, tiene como misión asumir un compromiso de generar y transmitir conocimientos de alto valor social para formar profesionales, investigadores, técnicos y artistas de alta calidad; dicha formación se basará en el desarrollo pleno de las capacidades críticas, creativas y de autoformación, por lo que alentará una actitud emprendedora apoyando las investigaciones, con un espíritu de solidaridad social mediante el desarrollo de una cultura humanística.

La universidad veracruzana asumirá la transformación para llegar a ser una institución abierta al cambio sujeta a innovaciones constantes para lograr su cometido; fomentará en los integrantes de la comunidad universitaria las actividades críticas, creativas y de innovación en las ciencias, en las humanidades y en las artes, con un espíritu emprendedor y participativo; proveerá a su personal y a sus estudiantes de los medios necesarios para el desempeño apropiado de sus actividades, en un marco de desarrollo individual y colectivo; mantendrá una vinculación permanente con los sectores sociales y productivos en la búsqueda de soluciones que permitan un desarrollo equitativo y sustentable.

También realizará acciones conjuntas con asociaciones y organismos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión de los servicios a niveles estatal, nacional e internacional.

### **Valores Organizacionales de la Universidad Veracruzana**

Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (*Denison, 1991*).

Son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (*Deal y Kennedy, 1985*).

Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas (Robbins 1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por los integrantes de la alta dirección. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Por lo tanto, son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Y estos deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

Las instituciones exitosas son aquellas que son capaces de reconocer y desarrollar sus valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

La formación de valores constituye un problema pedagógico complejo en tanto es significado de un hecho y es al mismo tiempo objetivo y subjetivo. ¿Quién atribuye significado?, el ser humano, por ello el valor como significado atribuido tiene una naturaleza subjetiva toda vez que existe individualmente en los seres humanos capaces de valorar, pero al mismo tiempo tiene una naturaleza objetiva en tanto constituye una realidad social e histórica en la que se desarrolla el ser humano.

En este sentido los valores tienen además una existencia individual toda vez que forman parte de la realidad social y las necesidades de la sociedad como

relación de significados entre los hechos de la vida social y las necesidades de la sociedad, e históricas como sistemas de valores oficialmente instituidos en una sociedad concreta.

Tanto los valores más trascendentes para una sociedad como la igualdad, la justicia, la solidaridad; como los valores más específicos en el orden profesional: la responsabilidad, el amor a la profesión, son reflejados por cada persona de manera diferente en función de su historia individual, de sus intereses, capacidades, nivel profesional alcanzado; eso quiere decir que no siempre los valores jerarquizados oficialmente por una sociedad como los más importantes (existencia objetiva del valor) son asumidos de igual manera por los miembros de la sociedad (existencia subjetiva del valor).

Esto ocurre por que la formación de valores en lo individual no es lineal y mecánica sino que pasa por un complejo proceso de elaboración personal en virtud del cual los seres humanos, en interacción con el medio histórico-social en el que se desarrollan, constituyen sus propios valores. Los valores, en tanto existen en el individuo como funciones motivacionales de la personalidad que orientan su actuación hacia la satisfacción de sus necesidades.

Este hecho tiene implicaciones importantes en el orden pedagógico, ya que permite comprender que la formación en valores en el currículum universitario no se limita a un proceso lineal y homogéneo de transmisión de información del profesor al estudiante, donde el estudiante es un ente pasivo en la recepción de significados, sino que se produce un proceso complejo de comunicación entre profesores y estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el estudiante asume una posición activa en la apropiación individual de los significados para la construcción de sus valores.

La formación en valores en la educación superior es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y desarrollo de la personalidad consciente, mediante la implicación grupal e individual a través de estrategias en lo curricular, extracurricular y en todo el accionar universitario.

La importancia de la educación en valores puede considerarse a través de algunas incidencias:

1. Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
2. Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
3. Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia

la integridad y el perfeccionamiento humano.

4. Transforma lo oficialmente instituido a través de modelos a alcanzar, normas morales, sistemas educativos, derecho, política e ideología.

Por otra parte es conveniente considerar:

1. Los valores como formaciones motivacionales de la personalidad se forman y desarrollan a lo largo de la vida del ser humano en un complejo proceso educativo en el que intervienen la familia, la escuela y la sociedad.
2. La educación en valores en estos estudiantes universitarios se realiza no solo en el contexto de su formación profesional, sino que tiene incidencia en su actuar permanente, es por ello que la calidad de la motivación profesional debe constituir un factor de primer orden en la educación de los valores de los estudiantes matriculados.

En razón de lo anterior es conveniente mostrar cuales son aquellos valores que se fomentan en la educación superior, ver tabla I.

**CONCLUSIONES**

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son

inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

En función de esto Robbins (1991) afirma que:

«Las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización».

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por

**TABLA I**  
**ORGANISMOS DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS: ÁMBITO NACIONAL**

Dimensiones	Valores generales propios de la educación
Intelectual	Responsabilidad en el desempeño Honestidad Intelectual
Técnica	Cultura profesional Independencia creativa Libertad de acción Audacia profesional
Ética	Honestidad intelectual Respeto profesional
Estética	Sensibilidad Técnica
Política	Dignidad profesional revolucionaria Actitud moral Sentido de pertenencia

sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

La universidad veracruzana ha asumido la transformación para llegar hacer una universidad abierta al cambio y por supuesto sujeta a las innovaciones constantes por lo que ha diseñado una estrategia orientada principalmente a generar una nueva cultura organizacional en un contexto de valores por lo que ha propuesto un modelo educativo integral y flexible que permita la formación integral de los profesionistas.

Con posibilidades de generar y aplicar conocimientos que atiendan necesidades de su entorno y que favorezcan el desarrollo social con equidad.

En una redefinición del papel de la universidad y de su pertinencia social es menester tomar en cuenta, como antes se anota, las condiciones actuales en las que nos desenvolvemos, tales como los problemas ambientales, la diversidad cultural, las exigencias del mercado laboral, el aumento de la pobreza, entre otras.

En estas circunstancias es urgente que los futuros profesionistas se desarrollen mediante nuevas formas de aprendizaje basadas en la educación integrada; es decir, que los estudiantes se formen con una visión Inter y transdisciplinaria que les permita abordar la problemática de su disciplina.

He ahí la importancia de este nuevo modelo y de sus principales objetivos:

Desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades, actitudes necesarios para lograr:

- La apropiación de valores intelectuales, humanos, sociales, culturales y artísticos.
- Un pensamiento lógico, crítico y creativo.
- El establecimiento de relaciones interpersonales con tolerancia y respeto a la diversidad cultural.
- Un óptimo desempeño fundado en conocimientos básicos e inclinación y aptitudes para la autoformación permanente.

**REFERENCIAS**

Conalte, Hacia un Nuevo Modelo Educativo, SEP. México, 1991.

Díaz Barriga, Ángel, El currículo escolar, Trillas, Buenos Aires, 1996.

Savater, Fernando, El valor de educar, Instituto de estudios educativos y sindicales de América, México, 1972.

Zarzar Charur, Carlos. Habilidades básicas para la docencia, Patria. México. 1995.

Universidad Veracruzana, Nuevo Modelo Educativo, Xalapa, Ver, 1999.



**10° Aniversario**

<http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos>

**Revista que publica cuatrimestralmente la DACEA-UJAT, se encuentra dentro del LATINDEX (Catálogo de Revistas Latinoamericanas) desde el mes de diciembre del año 2000, e indizada en CLASE (base de datos bibliográfica en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México) a partir del 23 de enero del 2001.**

<http://www.dgbiblio.unam.mx>