



La cultura organizacional y los sistemas administrativos en instituciones de educación superior

Junys Quijada Brito

*Departamento de Tecnología de Servicios. Universidad Simón Bolívar.
Sede del Litoral.*

Resumen

La presente investigación estudia la cultura organizacional en una institución de educación superior de acuerdo a la teoría "X" y "Y" de McGregor y los sistemas administrativos sugeridos por Likert. La cultura organizacional universitaria y los sistemas administrativos fueron determinados por la ubicación que realizó el docente de su percepción en los modelos: 1 (teoría X) y 2 (teoría Y) y en los sistemas administrativos: 1 (Autoritario-Explotador); 2 (Autoritario-Benevolente); 3 (Consultivo-Participativo) y 4 (Participativo-Grupal) también, se analizó la posible relación entre ambas percepciones. Es una investigación de campo, descriptiva-correlacional. La muestra estuvo constituida por sesenta y siete (67) profesores de la Universidad Simón Bolívar Sede del Litoral. De los datos se obtuvo: a) que la cultura organizacional predominante en la institución es la teoría "Y", teoría que expresa un punto de vista optimista con respecto a la naturaleza humana con la suposición que la gente competente es la clave de la productividad, el éxito y la excelencia, b) el sistema administrativo predominante en la institución es el 3 (Consultivo-Participativo), el cual plantea que la institución es vista como una organización que promueve la participación a través de la consulta permanente. El análisis inferencial planteó que no existen relaciones significativas entre las variables estudiadas. Para finalizar, es posible que existan otras relaciones, además, de las planteadas, entre ambas variables; por lo tanto, se propone estudios similares en organizaciones educativas donde se les analicen y se incorporen nuevas variables.

Palabras clave: Cultura organizacional, sistemas administrativos, cambio organizacional.

Organizational Culture and Administrative Systems in Institution of Higher Education

Abstract

This paper studies the organizational culture in an institution of higher education using McGregor's X and Y theory, and the administrative systems according to Likert's classification. The university organizational culture and the administrative systems were determined by the perception of teachers as to their classification according to both models: 1 (theory X) and 2 (Theory Y), and in administrative systems: 1 (Authoritative-exploitive), 2 (Authoritative-benevolent), 3 (Consultative-participative), 4 (Participative- group oriented), and also the interrelationship between both perceptions. It is a descriptive- correlational field study. The population sample studied was 67 professors from the Simon Bolivar University coastal (Litoral) campus. The results were that: a) the predominant cultural organization in the institution is perceived as Theory Y, which proposes an optimistic point of view as to human nature under the supposition that competent people are the key to productivity, success and excellence; the predominant administrative system in the institution is perceived as 3 (Consultative-participative) which indicates that the institution is seen as an organization which promotes participation through permanent consultation. The inferential analysis utilized did not show significant relationship between the variables studied. It is possible that there are other relationships beyond those proposed between the variables studied; for this reason similar studies are suggested in other educational organizations where new variables can be incorporated.

Key words: Organizational culture, administrative systems, organizational change.

Introducción

Las investigaciones dedicadas al estudio de la cultura organizacional surgen ante la necesidad de dar respuesta a situaciones que la gerencia tradicional se ha visto imposibilitada en explicar, ya que no se consideró uno de los aspectos más importantes de las organizaciones: los seres humanos. Ellos son quienes hacen funcionar a las organizaciones, son los entes portadores de una biografía y de un conjunto de creencias, valores y normas, todos estos factores de

alta incidencia en la dinámica organizacional (Deal , 1982; Alonso y Díaz, 1988).

El desarrollo de las teorías organizacionales ha permitido ampliar la percepción acerca de la importancia de los seres humanos en las organizaciones, en el sentido de que ellas funcionan con una vida propia independiente, asumen una personalidad y poseen una cultura propia.

Admitir que las organizaciones son forjadoras de una cultura propia y que esta ejerce una poderosa influencia en la dinámica organizacio-

nal se opone a la concepción, vigente en décadas anteriores, según la cual las organizaciones eran un conjunto de elementos verticales, (departamentos, relaciones de autoridad, etc.), con una estructura sólida y rígida, carente de organicidad. Hoy se sabe que la cultura propia afecta la calidad de los elementos de la estructura organizacional, influye en sus actividades y determina la calidad del producto, entre otras cosas.

En la dinámica organizacional existen grandes relaciones de máxima importancia entre la cultura organizacional, las estrategias y los sistemas administrativos predominantes. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento de los miembros de la organización (Kast y Rosenzweig, 1989).

Diversos autores estudiosos del área organizacional plantean que los cuatro sistemas administrativos propuestos por Likert en 1961 guardan relación con la Teoría "X" y "Y" de McGregor expuesta en 1970; para éstos, los sistemas 1 y 2 referidos a un estilo autoritario y autocrático se corresponde con la Teoría "X" mientras que los sistemas 3 y 4 se corresponden a la Teoría "Y" (Arias, 1974; Huse y Bowdith, 1982; Chiavenato, 1985; Bracho, 1989 y Armas, 1992)

El presente estudio se planteó como objetivo de investigación: determinar en una organización universitaria la relación existente entre la cultura organizacional y los sistemas administrativos.

La cultura organizacional elemento clave para comprender el comportamiento de las organizaciones

El estudio de las organizaciones hoy día se encuentra entremezclado por una amplia variedad de analogías y metáforas. De acuerdo con la analogía **biomórfica**, las organizaciones son entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; tienen ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. La **antropomórfica** plantea que las organizaciones tienen personalidad, necesidades y carácter propio. La **sociomórfica** compara a la organización con microsociedades poseedoras de procesos de socialización, normas e historia propias. (Latouche en Guiot y Beufiles, 1992; Allaire y Firsirotu, 1992).

La cultura organizacional se define como un conjunto de formas habituales y tradicionales de pensar, sentir y actuar particulares, por medio de las cuales una sociedad u organización tiende a resolver sus problemas en un momento específico.

Hay que señalar que el concepto de cultura organizacional no está exento de subjetividad y es considerado por muchos como una noción vaga e intangible, producto de la actividad mental de los individuos en su esfuerzo por entender la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones.

Schein (1985, p. 25) conceptualiza a la Cultura Organizacional como "un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Las presunciones básicas son creencias que operan inconscientemente y que definen e interpretan la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno. Para el autor, las presunciones básicas constituyen la esencia, lo que realmente es, la cultura.

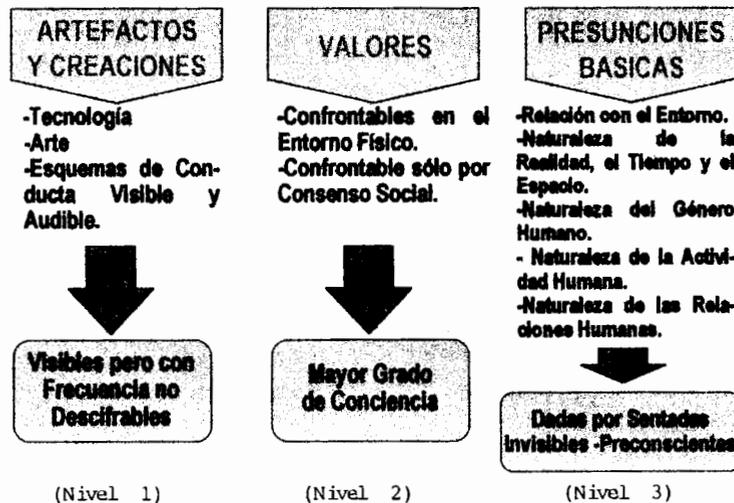
El concepto de cultura organizacional, según este autor, se puede esquematizar en tres niveles:

El nivel 1 es el más visible y viene dado por su entorno físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje oral y escrito, las producciones artísticas y la conducta expresa del grupo; el nivel 2 se refiere a los valores fundamentales que llegan a considerarse como la ideología o filosofía de la empresa y el nivel 3 alude a las categorías conceptuales y presunciones subyacentes básicas, la esencia, lo que realmente es la cultura.

Las presunciones básicas subyacentes orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir. Schein (1985) al respecto afirma que las mismas se corresponden con la "teoría en uso" desarrollada por Argyris.

En cuanto a la naturaleza del género humano en toda cultura existen presunciones básicas se funda-

Niveles culturales y su interacción (Schein, 1986)



mentan en lo que ello significa, en algunas sociedades los seres humanos son vistos como maléficos, en otras como bondadosos y en otras como neutrales. Se admite que la bondad y la maldad son condiciones intrínsecas a la naturaleza humana. En el mundo occidental esta última es considerada mixta (ni buena ni mala), pero altamente perfectible. En el marco gerencial las presunciones básicas sobre la naturaleza humana se refieren a la manera como se percibe a los trabajadores y los gerentes dentro de la organización, así como también, corresponden a la esencia de lo que es realmente la cultura organizacional. (Schein, 1985).

Por otra parte, McGregor (1977) plantea dos puntos de vista de la naturaleza humana, denominados por él teoría "X" (negativo-pesimista) y teoría "Y" (optimista-positivo). Estas teorías en su época ejercieron marcada influencia en el comportamiento organizacional y su basamento plantea que casi todas, o en su mayoría, las acciones administrativas parten de las suposiciones basadas en la conducta humana.

Al respecto, Schein (1982) expresa que el "...comportamiento humano es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella..." (p. 47). Este autor examina tres tipos

principales de supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana:

- a. supuestos racional-económicos (teoría "X").
- b. supuestos sociales.
- c. supuestos de autoactualización (teoría "Y").

Si comparamos ambos puntos de vista estos supuestos, de acuerdo a Shein pueden ser considerados en los mismos términos que lo hace McGregor.

Teoría "X"

Presupuestos básicos:

Los objetivos, necesidades e intereses de la organización predominan ante las necesidades de los individuos, quienes deben adaptarse a la estructura (burocrática) de la organización y ante tomas de decisiones lógicas y calculadas. El individuo debe ser educado para trabajar en ella y lo hace por una recompensa económica. La actividad organizacional se centra en la productividad y para lograrlo se requieren sólidos conocimientos relacionados con el control y la dirección de los procesos, así como su exacta y oportuna aplicación, criterio general, compartido por los miembros de la organización, que proporciona significado y dirección.

En tal sentido McGregor (1977, p. 43) señala que "...detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y la conducta humana..."

Ideas acerca de la Naturaleza Humana:

- El ser humano siente un desagrado intrínseco hacia el trabajo y lo evitará siempre que sea posible.
- El ser humano es movido por su tendencia natural a rehuir el trabajo; para lograr que trabaje se requieren coerción y amenazas de castigo.
- El ser humano, en su mayoría, prefiere ser dirigido, evita responsabilidades y busca sobre todo su seguridad.

Teoría "Y"

Presupuestos básicos:

Los objetivos, necesidades e intereses de la organización son ajustados a la naturaleza de las personas; lo prioritario es el hombre y no la organización. La organización debe brindarle al ser humano un trabajo organizado, eficiente de acuerdo a su naturaleza y al medio ambiente en que vive.

Ideas acerca de la Naturaleza Humana:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas se dirigen y controlan a sí mismas en la consecución de los objetivos a que están dedicadas.
- El control externo y la amenaza no son los únicos medios para lo-

gar un buen rendimiento en el trabajo.

- Las personas tienen un potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar la responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, condiciones de aplicación en el trabajo.
- En las circunstancias actuales de la vida industrial, sólo se está utilizando parte de las potencialidades del ser humano.

Los sistemas Administrativos ejes de la Dinámica Organizacional

Rensis Likert plantea el estudio de los sistemas de administración a través de una clasificación de cuatro perfiles diferentes (Chiavenato, 1990). Likert (1969) utiliza la palabra *sistema* en el sentido de categoría, estilo, sistema, perfil o tipo de enfoque, sin referencias a la estructura de la organización. Estos perfiles son:

- a. Autoritario-Explotador
- b. Autoritario-Benevolente
- c. Participativo-Consultivo
- d. Participativo-Grupal

Cada uno de los sistemas administrativos plantea seis características operantes o procesos que, de acuerdo a la Teoría de Likert, diferencian los cuatro sistemas administrativos por él planteados. Dichas características son:

- a. Liderazgo.
- b. Fuerzas Motivacionales.
- c. Comunicación.

- d. Toma de Decisión
- e. Establecimiento de Metas
- f. Control

Los gerentes en la implantación de estas características o procesos determinan el tipo de sistema adoptado.

Descripción de los Sistemas Administrativos de Likert

Autoritario-Explotador (Sistema 1). Es considerado un modelo coercitivo con las siguientes características: un **liderazgo** autoritario, rígido, sin confianza y donde no se consideran las ideas y opiniones de los subordinados; la motivación se fundamenta en aspectos físicos, económicos y de seguridad, la amenaza y el castigo son utilizados como estímulo; la **comunicación** es descendente y casi siempre inexacta; la **toma de decisiones** la centraliza el líder; el **establecimiento de metas** se realiza en los niveles más altos de la organización y el propósito del proceso de **control** es la búsqueda de errores.

Autoritario-Benevolente (Sistema 2). Se describe como un modelo competitivo que estimula el aislamiento de los subordinados con respecto a los demás en cuanto a las relaciones laborales. Se caracteriza por un **liderazgo** condescendiente hacia el subordinado a quien se le suelen solicitar, sólo, eventualmente ideas y opiniones; la **motivación** se establece de acuerdo al desempeño individual. Se utiliza como incentivo el dinero, el status y el poder; la **co-**

municación es ascendente y selectiva, ocasionalmente horizontal. Hay una limitada actitud hacia el trabajo en equipo; la **toma de decisiones** se realiza de acuerdo a lo prescrito por la rutina; el **establecimiento de metas** se ejecuta en el nivel directivo y el proceso de **control** es permanente y estrecho hacia los subordinados.

Consultivo-Participativo (Sistema 3). Está caracterizado por la participación individual de los subordinados a través de la consulta permanente. Sus rasgos más importantes son: un **liderazgo** constructivo y de una confianza considerable en los subordinados; la **motivación** se centra en las necesidades de dinero, posición y otras propias de la persona; la comunicación es ascendente con reserva; la **toma de decisiones** se realiza en los niveles más altos mientras que en los bajos puede darse la participación individual; el **establecimiento de metas** se realiza previa consulta con los subordinados y el proceso de **control** es fundamentalmente centralizado con delegación moderada en la supervisión.

Participativo-Grupal (Sistema 4). Se caracteriza por la participación total de los subordinados y su diseño organizacional permite y estimula una mayor utilización del potencial humano. Sus elementos distintivos son: un **liderazgo** de confianza y libertad absoluta para actuar. Los superiores solicitan ideas y opiniones a los subordinados quienes se sienten

responsables y comprometidos con las metas organizacionales; existe una alta **motivación** al logro, generada por el manejo adecuado de los modernos principios y técnicas requeridas por este factor; la **comunicación** fluye libremente en todos los sentidos; las **decisiones** son delegadas hacia los niveles organizacionales más bajos; las **metas** son fijadas en forma descentralizada y compartida a todos los niveles y el **control** está diseminado en toda la organización. Se estimula el autocontrol y la autodirección.

Likert considera a la administración como un proceso relativo sin normas y principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. La administración es diferente en todas las organizaciones y destaca que los cuatro sistemas administrativos por él definidos no tienen límites establecidos entre sí. Una organización puede estar ubicada sobre el Sistema 3 y por debajo del Sistema 4, o sea, alrededor de 3.5. Como también puede colocarse en el Sistema 4 en el proceso de toma de decisión y en el Sistema 2 en el control. Igualmente, en una misma organización es común encontrar la coexistencia de diferentes sistemas administrativos.

Al estudiar otros teóricos, analistas del comportamiento humano, se encuentra que la teoría de los sistemas administrativos de Likert y las Teorías "X" y "Y" de McGregor se corresponden en algunos aspectos. De acuerdo a Huse y Bowdich (1980) las teorías de McGregor y Likert se su-

perponen en parte. Chiavenato (1990) expone que el Sistema 1 diseñado por Likert corresponde grosso modo a la Teoría "X" de McGregor, mientras que el Sistema 4 corresponde a la Teoría "Y". Según este autor, resulta obvio que la adopción de cada uno de estos sistemas dependerá de las concepciones que tenga el gerente de la naturaleza humana.

La teoría de Likert (1969) expresa que la gestión administrativa de los gerentes los caracteriza, y que ésta es producto de sus valores, filosofías y creencias acerca del género humano. El autor antes mencionado con el fin de medir la posición de la organización y de las características operacionales en los sistemas administrativos, diseñó un cuestionario que era distribuido a los miembros de la organización, donde expresaban su percepción en una escala del 1 al 5 (ningún acuerdo – total acuerdo) sobre el estilo gerencial practicado, el cual permitía determinar el perfil administrativo implantado.

En el marco de la gerencia universitaria no se descarta el hecho (cierto o no) de que las acciones administrativas establecidas por los directivos universitarios se encuentran fundamentalmente en los conceptos que se tienen acerca de la naturaleza humana, que de una u otra manera, reflejan aspectos culturales del ambiente universitario.

La universidad como cualquier organización perteneciente a nuestra sociedad presenta características comunes a las empresariales (estructurales, culturales, administrati-

vas, etc.), que permiten el estudio de los elementos teóricos mencionados anteriormente. Desarrolla una cultura organizacional muy peculiar en virtud de su naturaleza y objetivos que debe cumplir para lo cual fue creada y establece un sistema administrativo particular. (Picón, 1994)

Tomando en cuenta: las características culturales y administrativas que definen a las organizaciones universitarias, en el marco de la gerencia educativa y los postulados de las teorías "X" y "Y" de McGregor y los sistemas administrativos de Likert, se enunció la hipótesis que orientó el presente trabajo:

Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y los Sistemas Administrativos en la sede del Litoral de la Universidad Simón Bolívar.

Metodología

La presente investigación es un estudio descriptivo-correlacional. Se aplicó la técnica de encuesta para la recolección de los datos y para su análisis se utilizaron las herramientas de la estadística descriptiva e inferencial.

Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por todo el personal docente a Tiempo Integral y Dedicación Exclusiva de la sede del Litoral de la Universidad Simón Bolívar. De los ochenta (80) docentes integrantes

doce (12) profesores fueron excluidos por diversas razones. Se aplicó el cuestionario a sesenta y ocho (68) profesores, obteniéndose respuesta de sólo cincuenta y seis (56).

Instrumentos

Se adaptaron dos instrumentos de medición. Uno de ellos con el objetivo de medir la variable cultura organizacional que está integrado por quince (15) ítems que fueron conformados por un postulado de la teoría "X" y su contrapuesto en la teoría "Y" y así sucesivamente hasta completar todas las suposiciones. Este cuestionario es una adaptación de la teoría de McGregor expuesta en Kolb (1974).

El instrumento Perfil de las Características Organizacionales (P.O.C.) desarrollado por Likert, para instituciones educativas, está constituido por seis características organizacionales (liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas y control). Bracho (1989) adapta y aplica para el ambiente universitario el citado instrumento excluyendo el factor fuerzas motivacionales por presentar baja confiabilidad. Armas (1992) lo normaliza y valida, aplicándolo en un sector de la población de empleados administrativos de la Universidad Simón Bolívar.

Para el presente estudio se rediseñó el instrumento, incorporándole el factor fuerzas motivacionales de acuerdo a los indicadores y subindi-

cadres establecidos por Bracho (1989) en su primera versión y a la escala desarrollada por Likert (1961).

Con el fin de validar los instrumentos, fueron sometidos a juicios de expertos y prueba piloto para determinar la pertinencia de los ítems así como también la claridad y la redacción de los mismos.

La determinación de la confiabilidad de las pruebas se realizó mediante la aplicación del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

Análisis de los Datos

Las variables Cultura Organizacional y Sistemas Administrativos, son consideradas como variables continuas; sin embargo, para efectos del presente estudio la primera se consideró como una variable dicotómica y la segunda de intervalo. El

análisis de los datos apuntan a determinar la relación entre las variables mencionadas anteriormente. En primera instancia se realiza un análisis descriptivo de los datos y posteriormente un análisis inferencial. Los datos fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS, controlando el error tipo II a un nivel de $\alpha = 0.05$.

Resultados

Análisis Descriptivo

La variable Cultura Organizacional

Las figuras 1 y 2 muestran algunos indicadores y sus valores porcentuales de las variables consideradas.

De acuerdo a los resultados anteriormente señalados, se tiene que la cultura organizacional predominante se encuentra referida a la per-

Cuadro 1
Coefficientes de Confiabilidad del Instrumento
Sistemas Administrativos y Cultura Organizacional

Factor	No. de Ítems	Alfa de Cronbach
Liderazgo	11	0,9057
Establecimiento de Metas	12	0,9416
Fuerzas Motivacionales	6	0,6081
Comunicación	22	0,8923
Toma de Decisiones	8	0,9085
Control	7	0,8947
Sistemas Administrativos	66	0,9707
Teoría X	15	0,8737
Teoría Y	15	0,8805

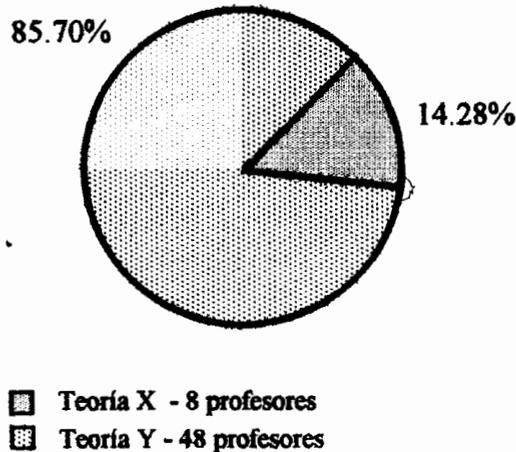


Figura 1. Distribución de la población según su percepción de la Cultura Organizacional predominante.

cepción de una organización integrada por individuos creativos, motivados, dinámicos, con capacidad para desarrollarse, autodirigirse y autocontrolarse en pro de las metas de la organización y las suyas propias (Teoría Y).

La variable Sistemas Administrativos

De acuerdo a los resultados anteriormente señalados tenemos que en la institución el sistema administrativo predominante es el **consultivo-participativo** donde se permite la participación individual de los subordinados entre los elementos que caracterizan el sistema administrativo de la institución se cuenta: a) un liderazgo de confianza considerable, pero no total en los subordinados; b)

el establecimiento de metas se realiza previa consulta con los subordinados, en general son aceptadas por ambas partes; c) las fuerzas motivacionales se basan en las necesidades de dinero, posición y otras de carácter personal; d) la comunicación ascendente se realiza con ciertas reservas; e) la toma de decisiones general se encuentra centralizada, pero en las más específicas, hay participación de los miembros de los distintos niveles; y f) el control es fundamentalmente centralizado, con delegación en el proceso de supervisión.

Adicionalmente, se realizó un análisis descriptivo sobre la percepción que tienen de los factores del Sistema Administrativo: Liderazgo, Establecimiento de Metas, Fuerzas

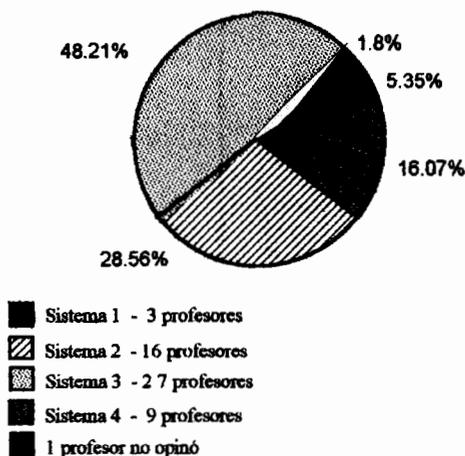


Figura 2. Distribución de la Población según su percepción del Sistema Administrativo predominante.

Motivacionales, Comunicación, Toma de Decisiones y Control. (Cuadro 2).

2. Análisis inferencial

2.1. En cuanto a la relación entre los Sistemas Administrativos y la Cultura Organizacional.

Con el fin de establecer las relaciones planteadas en la hipótesis se realizó una correlación punto biserial (r de Pearson) entre los Sistemas Administrativos y la Cultura Organizacional.

En el presente trabajo se planteó como hipótesis de trabajo determinar la relación existente entre los Sistemas Administrativos y la Cultura Organizacional en la institución objeto de estudio.

En el Cuadro 4 se presenta la correlación entre las variables planteadas.

Los resultados obtenidos muestran que no existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y los factores del Sistema Administrativo.

Discusión de Resultados

Los resultados encontrados plantean que el perfil cultural predominante en la institución se encuentra enmarcado en los planteamientos teóricos de la teoría "Y", lo que evidencia que en la población estudiada se tiene una concepción de la naturaleza humana que percibe a los individuos con un gran potencial de desarrollo, capaces de asumir responsa-

Cultura General predominante		Teoría Y
Sistema Administrativo predominante		Consultivo-Grupal
Factores del Sistema Administrativo		
Liderazgo	Sistema	3
Establecimiento de Metas	Sistema	3
Fuerzas Motivacionales	Sistema	4
Comunicación	Sistema	4
Toma de Decisiones	Sistema	3
Control	Sistema	3

Cuadro 2. Resultados del Análisis Descriptivo.

bilidades, con elevada creatividad, se tiene un enfoque humanista e integral del hombre y sus circunstancias. La gestión administrativa del docente universitario pareciera estar circunscrita a la creación de un ambiente favorable para el crecimiento organizacional y con el genuino compromiso del cumplimiento de los objetivos de la organización. Martin y Shiel (1983), Hofsded, Neuijen y otros (1990) consideran que las percepciones compartidas por la mayoría de los integrantes de la organización se pudiera denominar Cultura Dominante percibida, por lo tanto se puede afirmar que el conjunto de expresiones emitidas por los profesores reflejan esta cultura. Por su parte Allaire y Firsirotu (1984), Moran y Volkwein (1992) plantean que los conocimientos, las ideaciones y los significados compartidos por los miembros de la organización expresan la cultura formal de la organización.

Katz y Khan (1990) manifiestan que la organización a través de su

cultura refleja las normas y los valores del sistema formal y la forma cómo es interpretada por el sistema informal, por lo tanto los resultados nos permiten confirmar que realmente las percepciones de los docentes son una clara manifestación del conjunto de normas y valores de la organización y por ende del subsistema profesoral.

Allaire y Firsirotu (1992) dicen que "...la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular..." (pág. 4). En este sentido, determinar la cultura organizacional de la sede del Litoral de la Universidad Simón Bolívar, representa el inicio para el estudio de su comportamiento organizacional, así como también la comprensión de las razones que inducen la conducta de los miembros integrantes de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en general los docentes perciben como sistema administrativo

Factores	Teoría Y	Teoría X
Liderazgo	0,0196 (NS)	0,0415 (NS)
Est. De Metas	- 0,0605 (NS)	0,1196 (NS)
Fuerzas Motiv.	-0,2028 (NS)	0,222*
Comunicación	0,0248 (NS)	0,0398 (NS)
Toma de Decisiones	0,1863 (NS)	-0,2113 (NS)
Control	-0,0057 (NS)	-0,0111 (NS)

* $p < .05$
NS. = No significativo

Cuadro 3. Correlación Punto Biserial (r de Pearson) entre: Factores del Sistema Administrativo y la Teoría "X" y "Y" Cultura Organizacional

predominante al sistema 3 (**consultivo participativo**). Una posible explicación a los mencionados resultados puede basarse en los planteamientos de Argyris y Shon (1978) a través de la teoría explícita (normas, valores, etc.) de la organización transmitido por documentos e informantes que de una u otra manera influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, proporcionándoles un esquema de valores sobre la naturaleza humana.

Al hacer revisión sobre el área se encuentran las teorías del pensamiento organizacional que consideran que la teoría de los Sistemas Administrativos y la Teoría X y Y de McGregor se corresponden en algunos aspectos. Suposición que se fundamenta en el hecho de que los procesos organizacionales son tierra fértil para que el individuo desarrolle al máximo sus potencialidades en el logro de sus metas y las de la organización. Planteamiento que fue señala-

do por Likert (1961) en los sistemas 3 y 4 (participativo-consultivo-grupal), en el cual expresa que:

"...una organización tendrá efectividad óptima en la medida en que sus procesos sean tales, que aseguren una máxima probabilidad de que todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considere que la experiencia es de apoyo y le crea y mantiene su sentido de valía e importancia personal..." (Likert, 1961, pág. 87).

El mencionado hallazgo podría ser explicado por los planteamientos de Robbins (1987), quien afirma que las culturas fuertes ejercen influencia en el comportamiento del personal, generando un modelo de conducta uniforme en términos de no establecer diferencias de percepciones. Otra posible explicación consiste en que las dos variables podrían formar parte de una misma dimensión teórica ya que no hay evidencia que confirme lo

contrario aún cuando McGregor sostuvo que las proposiciones de la teoría "Y" son más válidas (Robbins, 1987).

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. La cultura organizacional dominante en la Sede del Litoral está basada en los postulados de la Teoría Y, resultado que se inscribe en una visión humanista de la naturaleza humana suposición que caracteriza la gestión universitaria. En consecuencia, el escenario organizacional universitario sostiene y comparte ampliamente como valores centrales de la organización una toma de decisiones participativas, cargos que implican responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como elementos presentes en la cultura organizacional universitaria (Robbins, 1987).
2. El sistema administrativo predominante es el consultivo participativo (sistema 3), de acuerdo a los planteamientos teóricos expuestos por Likert y al análisis descriptivo realizado, considerando el promedio de los resultados obtenidos, lo cual se traduce en una serie de creencias y conductas consecuentes que se comparte

en toda la organización y por ende es el estilo administrativo adoptado en la gestión universitaria como organización que debe ser administrada de forme eficiente. (Picón, 1994).

3. Al someter los puntajes obtenidos a pruebas estadísticas, se determinó que no existen relaciones significativas entre las variables planteadas. Robbins (1987) expresa que la influencia de una cultura fuerte en el comportamiento de los miembros de la organización no permite establecer diferencias de percepciones.
4. La investigación realizada inicia un camino para el estudio de la cultura organizacional en la sede del litoral, en el entendido de que ella, dada sus cualidades immanentes es esencia de las organizaciones excelentes y por ende exitosas.

Para finalizar es conveniente destacar la posibilidad de que existan otras relaciones, además de las planteadas, entre las variables consideradas, por lo tanto, es prudente plantearse estudios similares en organizaciones educativas donde se analicen nuevas relaciones y se incorporen nuevas variables.

Referencias Bibliográficas

- Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupart, R.; Simard, J.; J. (1992). **Cultura Organizacional**. Bogotá, Fondo Editorial Legis.

- Alonso, R. y Díaz, C. (1988) **Cultura Organizacional. Estudio de Casos.** Tesis de Grado. UCAB.
- Arias, G. (1974). **Administración de Recursos Humanos.** Edit. Trillas. México.
- Argyris, C. y Shon, D. (1978). **Organizational Learning. A theory of Action Perspective.** Addison-Wesley Publishing C.O., USA.
- Armas, L. (1992). **Clima Organizacional y Desempeño Laboral.** Tesis de Maestría en Psicología. USB. Caracas.
- Bracho, C. (1989). **Clima y su relación con la satisfacción laboral en una Organización de Educación Superior.** Tesis Doctoral. Universidad Simón Rodríguez.
- Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos.** México, Mc Graw Hill.
- (1990). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. Mc Graw Hill.
- Guiot, J. y Beufiles, A. (1992). **Diseño de la Organización del Cargo a la Mega Estructura.** Legis Fondo Editorial. Colombia.
- Huse, E. Y Bowditch, J. (1980). **El Comportamiento Humano en la Organización.** Fondo Educativo Interamericano. México.
- Hofstede, G. y otros (1990). Measuring Organizational Culture. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Case **Administrative Science Quarterly** No. 35 p. 286-316.
- Katz, D. y Khan, R. (1990). **Psicología Social de las Organizaciones.** Trillas. México.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992). **Corporate Culture and Performance.** Library of Congress Cataloging Publication of Data. Canada.
- Lessem, R. (1990). **Managing Corporate Culture.** Gran Bretaña, Gower Publishing Company, LTD.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management.** Mc Graw Hill. New York.
- (1969). **El Factor Humano en la Empresa.** Deusto. España.
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). **Organizational Culture and Counterculture: An uneasy Symboliosis. Organizational Dynamics.** p. 52-64. Dutumm.
- McGregor, D. (1977). **El Aspecto Humano de las Empresas.** Edit. Diana. México.
- Moran, E. Y Volkwein, J. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. **Human Relations.** Vol. 45, No. 1, pp. 19-47.
- Ott, S. (1989). **The Organizational Culture Perspective.** Books/Cole Publishing Company. USA.
- Picón, G. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad.** Serie Investigaciones Educativas. FEDUPEL. Caracas.
- Robbins, S. (1987). **Comportamiento Organizacional.** Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice Hall. 1987. México.
- Shein, E. (1985-1986). **Psicología de la Organización.** Prentice Hall. México.
- (1988). **Cultura Organizacional y Liderazgo.** Plaza-Janes. España.
- Vergara, J. (1993). **Cultura Organizacional y la Tipología de los Sistemas Administrativos de Likert en Instituciones Educativas.** Tesis de Maestría. USB, Caracas.