

**LA GOBERNABILIDAD Y LA CULTURA LABORAL
EN EL ENTORNO UNIVERSITARIO.
UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA**

José Gregorio Páez Veracierta
Universidad de Oriente (Venezuela)

1. INTRODUCCIÓN

Se describe a continuación el nacimiento de la Universidad de Oriente (UDO) como factor importante para contextualizar la naturaleza de sus procesos de gobernabilidad. Así mismo, se explican algunos enfoques teóricos relacionados con la gobernabilidad en las instituciones de Educación Superior (ES) y el conjunto de tradiciones-costumbres laborales del personal universitario (empleado administrativo, obrero y docentes) enunciado por el autor como Cultura Laboral.

Más adelante, en este epígrafe introductorio también se resume el estudio realizado.

1.1. Retrospectiva institucional

La UDO nace en un momento político histórico de coyuntura, año 1958, en el cual la Universidad Autónoma comienza a experimentar la transición a Universidad Experimental. Esta casa de estudios superiores nace bajo esta nueva concepción y para aquel momento no poseía la autonomía contemplada en la Ley, ni se estructuraba organizativamente como las universidades tradicionales (Fuenmayor, 1975). Su carácter

experimental le conferiría una disposición estructural, particular para la época, de núcleos académicos y departamentos. Esta institución, así como otras universidades nacionales experimentales que surgieron luego, tendría una autonomía restringida y su funcionamiento dependía completamente del gobierno, a través del Ministerio de Educación. Más tarde, la UDO obtendría su carácter de universidad autónoma (Rojas, 2005).

En este marco político nace la UDO, creada por el Ejecutivo Nacional como un nuevo modelo de institución universitaria, que aunque no es definido por la Ley de Universidades de 1970 no sería obstáculo para crecer y consolidarse en el oriente venezolano. Actualmente, esta institución universitaria cuenta con una matrícula aproximada de ochenta mil estudiantes, una plantilla profesoral cercana a los cinco mil docentes, constituida por cinco núcleos académico-administrativos distribuidos en el oriente del país y es una de las universidades nacionales más importante.

1.2. Gobernabilidad y Cultura Laboral, dos conceptos relacionados

Para entender las implicaciones directas de la Gobernabilidad en la vida de las instituciones de educación superior, es importante realizar un recorrido sobre las diferentes concepciones del término. Acosta (2002) la define como la capacidad del subsistema universitario para satisfacer eficazmente las demandas de sus grupos internos, a través de mecanismos institucionales de producción de acuerdos. Este autor considera que no debe hacerse especial énfasis en las formas de gobierno instituidas en la universidad sino en la capacidad de gobernar que tienen las autoridades en escenarios específicos.

Por su parte, Gómez (2001), afirma que la gobernabilidad es el grado de eficacia y legitimidad que tienen las autoridades en el ejercicio de su función de gobierno. La eficacia la define el autor como la capacidad de coordinación y dirección que muestran las partes involucradas, de cuyo funcionamiento dependerá directamente la eficacia de la institución. Cuando el teórico asiente en su definición el término “legitimidad” lo hace refiriéndose a la convergencia entre el programa de gobierno propuesto y las acciones concretas que se ejecutan, es decir el contraste de “lo dicho” con “lo hecho”.

Samoilovich (2008: 21) afirma que “la gobernabilidad es lo que permite a una institución darse un proyecto compartido y llevarlo a la práctica”. Otro aporte importante es el realizado por Ruiz (2001), que plantea que la gobernabilidad en la universidad puede ser concebida como la percepción que tiene el colectivo, llámese comunidad universitaria y/o sociedad, de la convergencia y pertinencia de las acciones y decisiones universitarias dirigidas al logro de la misión institucional, de acuerdo a las expectativas de dicha sociedad. Es necesario incluir acá la misión de la UDO: Formar los recursos humanos que demandan las necesidades del país; generar y difundir conocimientos a través de sus programas, docencia, investigación y extensión, con el propósito de promover los cambios científicos, tecnológicos, sociales y culturales que se requieren para el desarrollo regional y nacional.

En el mismo orden de ideas es importante destacar acá algunos enfoques acerca de la cultura laboral o cultura hacia el trabajo. El ser humano, en su interacción social, va desarrollando un cúmulo de tradiciones, de actitudes, de formas de pensamiento, de maneras de percibir y de enfrentarse al mundo exterior. Toda esta carga cognitiva del ser conforma la cultura que tiene el individuo, que lo guía ante las situaciones cotidianas, que lo induce a interactuar con su entorno de múltiples y particulares maneras.

Desde el punto de vista epistemológico, la cultura se construye a través de la interacción entre miembros de una comunidad y los dota de sentido, identidad y significado. Por su condición humana, el individuo internaliza y asimila en sus estructuras cognitivas las características presentes en su radio social, producto de la percepción de símbolos o de elementos de particular relevancia para sí mismo. Este aprendizaje está presente diariamente en su lugar de trabajo, donde crea patrones culturales dirigidos a responder ante estímulos propios de su labor, lo que en conjunto conforma la Cultura Laboral.

La Cultura laboral está sustentada en valores que a su vez originan las diferentes actitudes del individuo o de las personas para lograr metas y objetivos. A nivel Organizacional, los valores determinan el clima de la organización a través de las estrategias que se adopten para funcionar (Tamayo, 1999). Es por ello que el estudio de los valores ha tomado un auge vertiginoso en el contexto funcional de las instituciones,

como se puede observar en los trabajos de Hofstede (1991), Trompenaars (1998), Calvo (2002), otros.

La cultura laboral se puede conceptualizar desde diferentes enfoques. Reygadas (2000: 19) la define como “el proceso de creación, transmisión y apropiación de significados que tienen lugar en el mundo del trabajo”. Esto se puede interpretar como el producto de las diferentes interacciones de creación y recreación de un conjunto de símbolos y significados de quienes se agrupan en un entorno laboral, compartiendo actividades y espacios comunes. Según Garza y Escalante (2007) los trabajadores forjan su propia cultura de trabajo al compartir lenguajes, conocimientos y problemas, así como las diferentes maneras de enfrentar estos últimos. Las diferentes concepciones e interpretaciones de estos significados por todos y cada uno de los individuos involucrados en las actividades laborales crean identidades, tanto personales como grupales, que producen distinciones, diferenciaciones que apoyan, en consecuencia, la conformación de grupos sociales perfectamente delimitados.

Adaptando el criterio empresarial de Gratton (2001) al entorno académico, la ventaja competitiva de las universidades se centra en su personal, en la creatividad, talento, aspiraciones y sueños que éstos ostenten, donde el potencial individual es promovido institucionalmente por un marco de visiones con significado y sentido. Es importante incluir aquí el nuevo concepto emergido de los entornos gerenciales-industriales y que puede ser fácilmente aplicado en las labores académicas y administrativas: la Nueva Cultura Laboral. Este concepto comprende la conjunción de valores y principios dirigidos a construir una nueva visión del trabajo, siendo el elemento principal la dignidad del individuo, independientemente del puesto o labor que desarrolle en la institución.

En el marco de estas conceptualizaciones se enfocó el diseño de esta investigación, que pretende develar los obstáculos culturales de la gobernabilidad en la UDO Núcleo Bolívar y lograr la comprensión de los fenómenos que allí subyacen.

1.3. El Estudio

El análisis de la perspectiva de la comunidad udista con respecto a la relación Gobernabilidad-Cultura Laboral es inédito en las investigaciones y registros tangibles revisados por el autor. Esta investigación muestra una representación de la realidad tal y como la perciben directivos, exdirectivos, docentes y personal administrativo que ocupan u ocuparon cargos de relevancia dentro de la institución y que con mucho entusiasmo colaboraron como informantes. El inicio de la investigación en campo data de principios del año 2010, donde el autor abordó a seis informantes. Luego de la culminación de cada entrevista se realizó el respectivo análisis, del cual fueron emergiendo diversas categorías que revisten de interés a los hallazgos logrados.

En los siguientes apartados se describe la episteme y la aproximación metódica utilizada en la investigación, se muestran los resultados y el análisis realizado, se genera una teoría fundamentada en la data que explica los obstáculos que presenta la gobernabilidad con respecto a las actitudes personales y grupales derivadas de la cultura laboral propia del contexto abordado, concluyendo con algunas sugerencias propuestas por el autor.

2. LA TEORÍA FUNDAMENTADA COMO APROXIMACIÓN METÓDICA

2.1. Episteme de sustento

Este estudio está basado en los principios del Interaccionismo Simbólico, el cual subyace en todos los aspectos medulares de la investigación. Esta episteme se caracteriza por prestar atención a la comprensión de la acción social desde el punto de vista del actor, “...el investigador debería enfocar el mundo a través de los ojos del actor...” (Blumer 1966: 544). Esta corriente epistemológica afirma que “...el estudio de la interacción habrá de hacerse desde el punto de vista del actor. Dado que la acción la construye el actor a partir de lo que percibe, interpreta o juzga...” (Blumer 1966: 542). Esto es precisamente lo que el autor desarrolla en campo; en el diseño, en los procesos de recolección de la data, en el análisis interpretativo y reflexivo para la teorización.

2.2. Aproximación metódica

La Teoría Fundamentada es una aproximación metódica en la cual la teoría emerge de los datos (Glaser y Strauss, 1967). Esta tradición cualitativa, que se vale del método inductivo de la ciencia, utiliza un conjunto de procedimientos para generar una teoría formal-explicativa de un determinado fenómeno. En este sentido, los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados constantemente por el investigador hasta la culminación del estudio.

2.3. Tratamiento de la data

Para el procedimiento de interpretación de la data, se inició el proceso de codificación, aplicando la metódica de acuerdo a su tipología: abierta, axial y selectiva. La Codificación Abierta es la primera en aplicarse y es el proceso en el que el investigador trata de dar denominaciones a fragmentos de texto, con el objetivo principal de revelar las ideas que ellos contienen. Trinidad y col. (2006: 47) afirman que esto se produce “...cuando el investigador comienza a fragmentar los datos, en tanto modos como sea posible, con el objetivo de generar un conjunto de categorías...”, categorías que sean relevantes en la integración de una teoría. Del análisis de los fragmentos surgen subcategorías, dimensiones, llamadas también propiedades. Esta es la parte denominada codificación axial, donde emergen conceptos específicos pertenecientes a las categorías más generales.

El proceso de codificación se articuló a través del Método de Comparación Constante. Este Método le anuncia al investigador cuando debe detenerse en el análisis y recolección de la data, estado denominado saturación teórica. Esta etapa ocurre cuando las relaciones y propiedades de los datos no proporcionan nuevas estructuras. El muestreo teórico se lleva a cabo, definiendo su término, lo que significa que ya no es preciso realizar más entrevistas ni observaciones. En esta fase los datos se han tornado repetitivos, indicando el fin de la fase de campo. Flick (2004: 79) señala que “...el muestreo e integración de material nuevo se acaba cuando la saturación teórica de una categoría o grupo de casos se ha alcanzado, es decir, cuando no emerge ya nada nuevo”.

2.4. Características de la fuente de la data

Los informantes relacionados con este estudio son exdirectores, delegados de departamentos y profesores de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, así como representantes profesoriales al Consejo de Núcleo de la misma institución. En esta parte no se detallan los cargos de los informantes para conservar su anonimato. En el análisis de la data, la saturación teórica se obtuvo en la sexta entrevista, tomando dos entrevistas adicionales para corroborar tal saturación y fortalecer la validez de la teoría obtenida.

3. HALLAZGOS

Los diferentes procesos de codificación abierta, axial y selectiva proporcionaron un conjunto de categorías asociadas a los obstáculos de la gobernabilidad con respecto a la cultura laboral de la comunidad universitaria del Núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente.

Tomando el fragmento del estudio de Ospina (2008), en la universidad existe una relación entre poder y virtud, donde convergen las más diversas miradas, intenciones e intereses de la vida. El poder lo podemos relacionar directamente con el *gobierno* y la virtud como parte de los saberes éticos que conforman la *cultura*. En la universidad, sostiene este autor, surgen las identidades sociales de los sujetos autónomos y las imágenes representativas de las colectividades. Siguiendo esta idea, las estructuras internas del yo que proyectan, a través de actitudes personales y/o grupales, una concepción positiva o negativa hacia la labor académica-administrativa desempeñada en la institución tienen que ver con la cultura laboral de cada individuo o de cada grupo.

La categoría principal del análisis que se mostrará a continuación está representada por los Obstáculos Culturales, los cuales se basan en las concepciones y perspectivas que muestran los diferentes actores de la comunidad universitaria que aportaron data como informantes. Estas perspectivas se traducen en actitudes, de las cuales surgieron dos grandes subcategorías: actitudes personales y actitudes grupales.

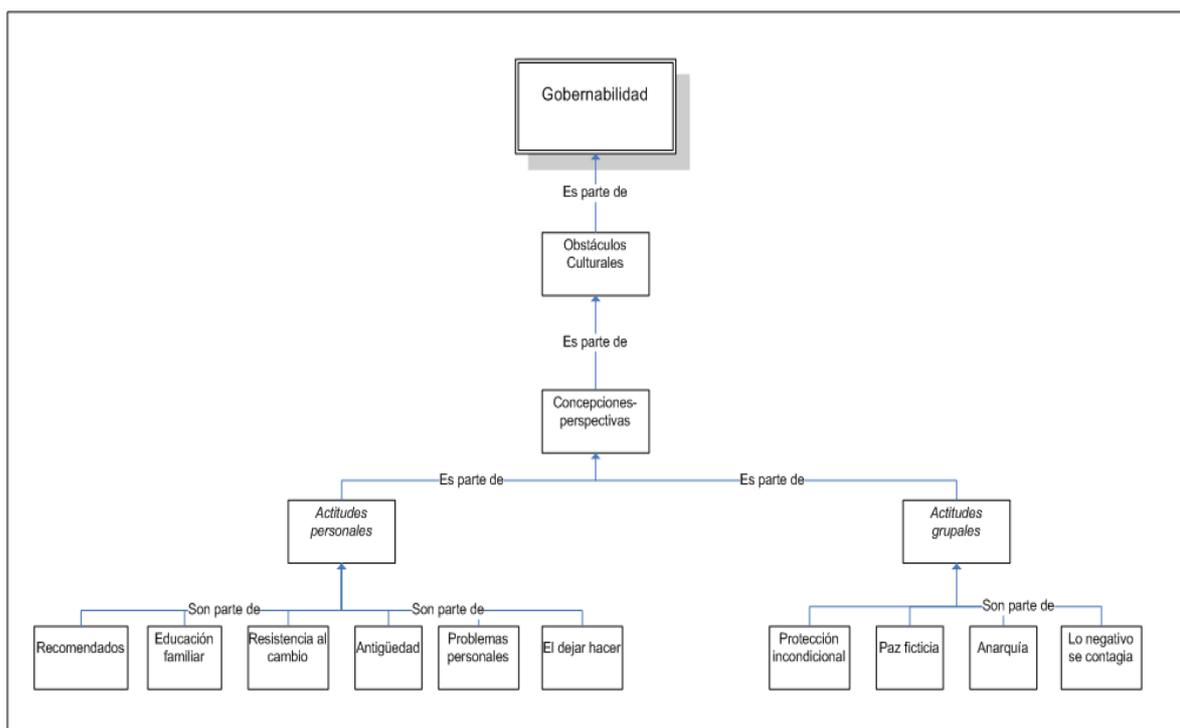
Las actitudes personales son las propias del individuo, características de su personalidad particular, de su yo, producto de condiciones cognitivas innatas y aprendidas, de

acuerdo a Dehter (2003: 1) “...nosotros podemos ser diferenciados según nuestras (personales) estructuras mentales y nuestros (preferidos) estilos de pensamiento”, es por ello que actuamos como pensamos. Seis propiedades acompañan esta parte del análisis.

Las actitudes grupales están desarrolladas acá en cuatro propiedades surgidas de la data y son conceptualizadas como las acciones que toman los individuos influenciados por la condición de acompañamiento, de apoyo, de interacción social, del logro de objetivos comunes, del pensar de la mayoría, que reflejan un fin colectivo. Arenas (2008: 37-38) sostiene que las actitudes se adquieren en el seno de las interacciones sociales y pueden modificarse por causa de múltiples factores que interactúan en la sociedad. Uno de ellos es la información que se recibe permanentemente de diversas maneras, directa o indirectamente. A través de esta información, el individuo se pone en contacto con opiniones y posturas diferentes, y conoce lo que piensan los demás con respecto a distintos objetos o situaciones de la realidad. Muchas veces, esa información tiene efectos sobre las actitudes de las personas.

El análisis está realizado en el ámbito del personal universitario; académico, administrativo y obrero, profundizando en unos más que en otros, de acuerdo al epígrafe abordado.

Figura 1. Red teórica: *Obstáculos Culturales*



4. ACTITUDES PERSONALES

4.1. El recomendado y el jefe

Esta propiedad se refiere a la actitud asumida por algunos individuos del ámbito académico, administrativo u obrero, cuya vía de ingreso fue a través de la recomendación realizada por algún jefe o individuo con cargo de alta jerarquía. Se debe tomar en cuenta acá que el trabajador recomendado, en ocasiones, no cumple a cabalidad con los requisitos exigidos para ser contratado o por lo menos no es el primero del baremo evaluador realizado por cualquier consejo académico o por cualquier sesión de selección de personal administrativo y obrero, es precisamente este hecho que hace pensar a este individuo en la necesidad de buscar un apoyo en los niveles jerárquicos superiores para ingresar a la institución.

Las recomendaciones o la acción de *padrinos* dentro del proceso de selección de personal para su contratación no es ética y garantiza vicios en el desarrollo del proceso como tal. Además de lesionar los procedimientos normativos, esta práctica causa en el trabajador *beneficiado* una actitud laboral particular; lo cree superior al resto de sus compañeros y en consecuencia surgen, a menudo, actitudes desafiantes hacia sus jefes directos, acciones que generalmente asume frente a sus compañeros para mostrar ese poder que lo diferencia del resto del grupo. Esta situación ocurre pese al trato preferencial que recibe esta persona de su superior directo otorgándole, ya de entrada, privilegios especiales.

El informante 1 expone una de las actitudes problemáticas de este tipo de trabajador en el entorno universitario: [1:43] "...va cuando quiere y se va a la hora que quiere". Quiere decir este fragmento que el individuo está seguro de que no va a ser sancionado por llegar tarde a sus labores ni por irse temprano, ya que su condición de *apoyado* así lo garantiza. ¿Se podría pensar en lo que puede hacer esta persona si sus responsabilidades laborales básicas (hora de entrada y salida) no las cumple? Sin mencionar la influencia que esta conducta tiene sobre los demás empleados, pero este tema se analizará en detalle más adelante, en otra propiedad surgida de la data. Esta

situación de amparo algunas veces se mantiene, inclusive si *el padrino* se retira o jubila, siendo asumido este rol por un colega amigo o perteneciente a su mismo grupo político.

En consecuencia, este tipo de trabajador, sea cual sea el renglón laboral universitario donde se encuentre (profesor, empleado administrativo u obrero) es, sin duda alguna, un obstáculo para lograr metas institucionales bajo un clima de gobernabilidad. El síndrome del *recomendado*, término acuñado en el contexto clínico basado en la aplicación de la ley de Murphy (Sanz et al. 2002, Merino 2006, Sisó 2008) que se evidencia cuando peor salen las cosas al momento de tratar a un paciente familiar, amigo o recomendado, acá se muestra pero en el campo laboral.

El trato preferencial que se le brinda al trabajador con esta condición hace que las cosas salgan mal desde el inicio de la relación contractual, pero no como en el término clínico (toma y manejo de muestras, múltiples intervenciones y opiniones de médicos, otros) que las cosas se complican en el proceso sino que las implicaciones negativas acá comienzan y afectan con mayor fuerza la faceta interna del individuo. El trabajador se percibe a sí mismo como una excepción; *una maravillosa y destacada excepción*, que es falsa en la evaluación real de la diferenciación y valoración positiva de sus capacidades ante los demás pero el yo la asume con el tiempo como verdad innegable. La perspectiva de este individuo contraviene la conciencia en formación del trabajador que sí vivió un proceso limpio y justo, aquel que se ha ganado un puesto a través de la aplicación transparente de un proceso basado en las normas y procedimientos establecidos en la universidad.

4.2. La educación familiar: ¿valores para el trabajo?

La educación familiar en esta propiedad se refiere a todos y cada uno de los valores inculcados por una educación en familia, del aprendizaje hogareño de buenas costumbres, de las actitudes que se aprenden en las primeras imágenes que percibe el ser humano; en su contexto parental.

Cuando encontramos una sociedad fracturada y corrompida, el núcleo de esa sociedad también lo está, de hecho, la esencia del problema surge a nivel celular y está en la familia. Aunque la idea de este artículo no es analizar los problemas socio-afectivos ni

psico-sociales por los cuales atraviesa la familia venezolana hoy día, sí es importante mencionar algunas consideraciones que afectan en el tema que acá ocupa. Cuando al informante 1 se le interrogó sobre la diferencia entre el trabajador de antes (20-10 años atrás) y el de ahora, respondió narrando un anécdota sobre las actividades de limpieza matutina que efectuaba el personal obrero de la institución y describió también las actividades que realizan en la misma área actualmente, la diferencia en su discurso fue evidente... El informante se llenaba de orgullo comentando el antes pero sentía rabia, indignación y frustración cuando narraba el ahora. Aunque el número de trabajadores del antes sobrepasaba en más del doble al personal obrero que está actualmente, se percibe que la actitud hacia el trabajo, individual y colectivo, era indudablemente diferente a la percibida actualmente.

Esto puede explicarse desde distintas perspectivas, pero de la data surge la importancia de los valores, de la educación primera, aquella que se da en el hogar. El informante 1 afirma, [1:40] "...Te digo, nunca... Eso ha cambiado ve, primero que todo eso va en la educación en la casa, en la educación en el hogar...". De acuerdo a Soria (2006), "la familia debe ser el generador y formador de normas y conductas correctas". Los antivalores observados desde y en el núcleo familiar tienen implicaciones en la personalidad del individuo, en su estructura de pensamiento, en su manera de percibir el entorno, donde se estimulan en este caso las actitudes negativas. Todo este cúmulo de antivalores llevado a la praxis laboral crea un clima de enfrentamiento, de sentimientos egoístas invadidos por la necesidad de surgir no con el trabajo duro ni con el esfuerzo en equipo sino utilizando medios contrarios, alternos a la norma y a la ética, propios de los climas organizativos anárquicos que se fortalecen como barreras ante la gobernabilidad, obstaculizando el proceso de unir esfuerzos en consenso para llevar adelante los objetivos institucionales planteados.

4.3. La resistencia al cambio: jefe vs empleado

La resistencia al cambio surgió como un código "in vivo" en el análisis de la data lograda, [5:8]. Se refiere a la actitud de rechazo que toma el individuo cuando se le plantean cambios en un sistema donde se busca mejorar u optimizar algún proceso. Algunas veces es porque el procedimiento requiere de mayor esfuerzo, otras veces es porque requiere de preparación previa y otras porque hay mayor supervisión.

La resistencia al cambio que nos ocupa acá es la relativa al cambio en el sistema de supervisión, en la forma de llevar el trabajo, sobre todo cuando el cambio es impulsado por un *nuevo jefe*. Aunque esta situación será abordada en este apartado sólo desde la perspectiva laboral del sector administrativo y obrero, también es evidente en el ámbito académico.

El *nuevo jefe* siempre quiere que su reciente ocupación en el cargo se haga sentir, sea tangible y palpable en un corto plazo, particularmente cuando es asignado a una delegación o departamento que ha mostrado deficiencias en cuanto a su efectividad, a su productividad y en cuanto a su gobernabilidad. La informante 4 relata al respecto lo siguiente: [4:3] “si el electricista estaba haciendo el otro, porque entonces se daban la vuelta y se sentaban y se iban para... y lo que yo quería era el cambio, o sea que realmente hubiese mayor efectividad, pero todo cambio contrae... trae problemas y allí viene una serie problemas, comenzaron que... que esta señora nos ataca, porque ya de por si cuando llega una persona nueva, o sea, ya yo venía, cónchale nos van a quitar a este que es manguangua, que estaban chévere... primero me dijeron que no querían... entonces, allí comenzó ese trabajo de lucha contra los de abajo... o sea contra mis subordinados...”

Los problemas encontrados por el *nuevo jefe* contrastan con su interés por cambiar, por llevar adelante una gestión que cambie la forma de trabajar del departamento recientemente entregado. Este individuo llega con las intenciones de acabar con vicios y costumbres que afectan importantemente el trabajo en el departamento que se le asignó pero no siempre lo logra. Su éxito depende de las estrategias aplicadas para tratar de cambiar las concepciones y prácticas negativas, además del apoyo institucional que debe tener para tomar decisiones radicales o trascendentales que ayuden a la transformación positiva. Es importante citar acá la idea de Amorós (2007: 248): es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización.

La ventaja de aplicar los cambios surgidos desde el interior o desde niveles jerárquicos primarios es que el proceso de gobernabilidad en torno a esta transformación está asegurado. En ocasiones, se observan las controversias presentadas por un nuevo jefe, cuando toma una decisión autoritaria y es desautorizado por una instancia superior, inclusive en actuaciones que han sido consultadas o conversadas previamente entre ellos mismos. Este es un hecho que afecta de manera esencial la gobernabilidad del departamento y deja en evidencia que los procedimientos actuales; malos o buenos, serán siempre los mejores cuando el nuevo jefe no tiene un apoyo suficientemente firme de las autoridades que permita sobrellevar con responsabilidad las consecuencias que las acciones de cambio dieran a lugar o cuando el cambio no tenga la aceptación consensual de los niveles jerárquicos inferiores.

4.4. El veterano: más que jefe

La antigüedad es una cualidad o conjunto de cualidades que obtiene el trabajador cuando permanece determinado tiempo en su cargo o en una labor determinada. Esta categoría laboral ubica al individuo en una condición de mayor experticia, conocimiento o capacidad en relación a otros. Algunos investigadores, entre ellos Vite (1990), han demostrado que la antigüedad es un factor que influye positivamente en la autoestima del individuo.

El concepto que nos ocupa acá y que hizo surgir esta propiedad de la data, es el llamado síndrome del *veterano*. La condición de tener mayor antigüedad en un entorno laboral es un elemento de peso para que el individuo se sienta con mayor poder y sea exclusivo en sus percepciones y relaciones socio-laborales. Esta situación se presenta en todos los ámbitos universitarios, desde la academia (el investigador veterano, el docente veterano) hasta el gremio obrero. Es importante citar lo que puntualizó el informante 1 en cuanto al enfoque de un obrero *veterano* [1:46] “...ya no me siento nuevo, nuevo es aquel... aquel es el que tiene que restregar...”.

El trabajador *veterano* tiene la experiencia a su favor, lo que lo convierte en un empleado que, en ocasiones, desafía, duda y contradice a un jefe, especialmente si es de menor edad o de menor trayectoria laboral. En consecuencia, este patrón es seguido o podría ser seguido por sus pares en el entorno laboral donde se desempeñan. Ahora,

¿cómo se puede analizar esto en la academia? El profesor de mayor trayectoria es ejemplo para sus pares de más joven ejecutoria, hecho este que lo sitúa como un patrón a seguir. Cuando el profesor *veterano* olvida la ética en su rol como educador, inicia un problema de gobernabilidad en cadena, asociado con potenciales actitudes masivas que van en contra de la misión y de la visión institucional, donde este profesor es quien fija las pautas por medio de sus actitudes personales.

En contraste y aunque los roles del empleado obrero y del profesor universitario son completamente diferentes, pueden observarse congruencias en cuanto a la manera de percibir y seguir ejemplos de *veteranos* con ética. La labor obrera es una actividad que requiere de esfuerzo físico considerable, capacidad que se ve mermada naturalmente con los años. Sin embargo, se observa que algunos *veteranos* en este renglón siguen iniciativas emprendedoras y motivadoras dentro de su círculo socio-laboral, manteniendo una actitud positiva ante el trabajo, colaborando con el proceso de gobernabilidad en su departamento, de repente *trabajan menos pero motivan más a sus compañeros*. Así también ocurre con los empleados administrativos.

En el profesor universitario, la trayectoria académica es, en cierta manera, garantía de mayor y mejor trabajo docente-investigativo. La diversificación de su carga horaria entre actividades de pregrado, postgrado y labores de investigación permite una formación continua que nunca acaba y que, de la misma manera que en el renglón obrero, motiva a los nuevos profesores a seguir este camino.

4.5. Las diferencias personales: obstáculo para el consenso

Esta propiedad se refiere a las diferencias personales que existen entre los diferentes actores de la comunidad universitaria. Tales diferencias suelen surgir por las múltiples maneras de asumir las cosas y del trato interpersonal, aspectos característicos causados por la enorme variabilidad de la personalidad humana.

El obstáculo surge al momento de decidir que las posiciones o percepciones personales son más importantes que los intereses institucionales. Es aquí donde las actitudes personales se guían por el egoísmo, el orgullo y los arrebatos, donde no tiene cabida la razón como medio para retomar el rumbo, para mantener el equilibrio y la armonía. Es

importante resaltar que la gobernabilidad se apoya en el consenso básico (De Puelles y Úrdua, 1996), básico de bases, que se inicia desde la interacción personal que ocurre naturalmente en los niveles jerárquicos primarios.

El informante 4 relata un problema personal que afectó una operación administrativa importante de traslado e incorporación de bienes desde el almacén hasta el lugar destino, sólo por diferencias estrictamente individuales, [4:17] “...yo le solicitaba un apoyo: necesito un operativo porque había que retirar unos bienes nacionales, yo le pedía el camión... entonces mi camión está ocupado, el camión esta..., o sea ya yo comenzaba a ver que me estaba poniendo trabas...”. Así sucede, en ocasiones, cuando el motivo encierra el sabotaje de la gestión de un jefe por parte de su par, generalmente del mismo nivel jerárquico, sólo por diferencias personales. Esto aleja a la institución de la competitividad, de las mejoras continuas que necesita para atender las exigencias de la actual globalización y de la sociedad misma.

En el ámbito académico esta actitud negativa se puede reflejar perfectamente en los casos del *No Quiero*. Son individuos que rechazan todo lo expuesto o planteado por otro individuo cuya relación personal esté deteriorada. El autor le asigna este nombre porque basta con preguntarle a esta persona, en entornos de consejos académicos, reuniones de área o reuniones de cátedra: ¿Oye, por qué no aceptas o apoyas esa idea, a pesar de que es brillante? Y la respuesta es contundentemente irrevocable: PORQUE NO QUIERO. Esta perspectiva extrema produce desacuerdos permanentes, irracionales, donde no se esgrimen basamentos sólidos para contradecirla y peor aún, no se plantean mejores propuestas, sino simplemente NO QUIERO y no es aceptada.

4.6. El dejar hacer: síntoma de desgobierno

En nuestro país este fenómeno se observa en distintas esferas de la gobernabilidad política, la universidad no es la excepción. El informante 3 expresa al respecto, [3:20]: “Mira, eh... mucho de lo que pasa en el país se refleja en la universidad, ese ese ese ese... ese dejar hacer...”

Existe un sentimiento personal de despreocupación desde las más altas autoridades udistas hasta algunos directivos en los niveles jerárquicos inferiores con respecto a la

construcción o la reinención de orientaciones estrategias institucionales que permita trascender la labor universitaria a lo largo del tiempo y hacer de esta organización una entidad pública eficiente. Esto se debe, en algunas ocasiones, a que el hecho de trabajar hacia una mejor universidad pasa por aplicar la norma a todos, absolutamente a TODOS, lo que sugiere un costo político alto, entonces, lo más cómodo es *dejar hacer*. Lo dice Brunner (2007), el problema de la politización de las universidades no es sólo latinoamericano sin embargo, en este entorno, alcanza características e intensidad propia.

Por otro lado, esta actitud de indiferencia que asume el individuo hacia su entorno, así los problemas lo afecten de manera directa, también se observa en ocasiones en los resultados de los consejos académicos, donde no hay propuestas innovadoras, de importantes ideas, de renovaciones curriculares, de reconducción institucional, sino que se limitan a resolver problemas cotidianos, operativos, surgidos de la emergencia administrativa y que requieren de soluciones o decisiones triviales aplicables inmediatamente (Martínez, 2000).

¿Qué tiene que ver esta implicación u obstáculo político con la cultura laboral? Tiene que ver mucho. El dejar hacer tiene su base en el individuo *despreocupado y complaciente*, que quizá alguna vez se desveló por ejecutar alguna acción trascendente para la institución y fue obstaculizado desde altas esferas jerárquicas, ya sea por motivos políticos, filiales o de otra índole. De acuerdo a Samoilovich (2008: 27), “...los altos directivos de una organización universitaria tienden a inclinar sus decisiones en favor de las personas que piensan que les son leales... Pero los compromisos que esto genera rápidamente neutralizan el poder de iniciativa (de los directivos)”.

Esta experiencia va fortaleciendo un aprendizaje que se va arraigando en su actitud como directivo, llegando a pensar desde su yo algo como “bueno, solo no puedo hacer universidad ni pretendo ir en contra de este sistema”; y entonces simplemente asume su actitud de *despreocupado*, amparado también en la apatía que observa en sus compañeros también directivos que son tildados muchas veces de exitosos.

Otro aspecto sustantivo que crea esta actitud desde niveles educativos gerenciales, es el hecho de que el directivo se asigna, en determinados casos, por su vocación política, no

por vocación académica, lo que crea en la conciencia de este individuo una percepción como sigue: “Bueno, cómo pretendo exigir si en mi trayectoria yo no daba; es mejor dejar hacer y así seguir popular, sin meterme en problemas.”

5. ACTITUDES GRUPALES

5.1. Protección a cambio de...

En el ámbito universitario, como en cualquier otro ámbito nacional, existen grupos políticos en pugna constante. Estas agrupaciones, en ocasiones, están en la búsqueda permanente de satisfacer intereses grupales derivados de beneficios, tanto académicos como administrativos, pero beneficios propios en los cuales, a menudo, no están contemplados los relativos al plano institucional. Samoilovich (2008: 27) apunta en esta materia que: “Como anota Simón Schwartzman, los rectores asumen sus mandatos con un poder secuestrado por sus compromisos de campaña, casi siempre inevitables.”

Uno de los beneficios que resalta en los compromisos que acota Samoilovich generalmente tiene su origen en la protección, aquel manto benefactor que se ofrece en los ámbitos y épocas políticas, previas a las contiendas electorales, que garantiza que el personal (Profesores, Empleados administrativos y Obreros) puedan realizar cualquier acto ilícito o inmoral sin ser sancionados. Es importante citar acá lo que expresa el informante 3, [3:20]: “...no ves lo que hacen éstos... lo que les viene en gana y no son castigados, al contrario se le dan beneficios y son ensalzados, esa es la política que tenemos aquí...”

La implicación de mayor gravedad y que influye significativamente en el normal proceso de gobernabilidad es el ejemplo que esto refleja hacia las nuevas generaciones. Los nuevos empleados observan que a los individuos que no están en el grupo de poder son castigados, a veces por motivos meramente políticos y los que se encuentran bajo el manto protector de dicho grupo son *intocables*. Esto crea una cultura social de organización, fundamentando una actitud colectiva de integrarse al grupo de los *intocables*, porque si no *¡te va a ir MUY MAL!*

5.2. La paz en la universidad: realidad o sueño

El proceso de gobernabilidad en cualquier institución universitaria debe estar apegado a los consensos y a las negociaciones, siempre que el marco sea la misión y la visión de la organización. Algunos directivos, en la procura de un clima de paz dentro de la universidad, realizan algunos manejos que van en contra de su ética y hasta del proceso administrativo en sí, sólo por mantener esa supuesta paz, ¿pero paz para quién? El informante 1 aporta un importante fragmento al respecto: [1:16] “...lo han intentado pactar con ellos para darle una supuesta paz a la universidad, paz que no está existiendo porque hay una pugna, hay una pugna pues, yo.. yo... me obligan a hacer algo que no quiero no hay paz realmente, pero sin embargo es un maquillaje, ¿estamos?”

Este directivo realmente lo que está fomentando con su actitud, es una de las actitudes grupales más comunes en el ámbito universitario abordado y que se ha convertido en parte importante del cúmulo cultural académico-laboral: ¡si no haces lo que te digo sales de ese cargo! LA AMENAZA. Entonces bajo estos términos, ¿se puede hablar de paz? El directivo no estaría en paz con su conciencia misma, acumula como energía potencial todo un sentimiento de frustración e impotencia al actuar en contra de sus principios. Puede que este sentir sea liberado en algún momento, si su malestar no es superado por sus ansias de continuar en el cargo y de satisfacer sus intereses personales, como en algunos casos ocurre.

Ahora bien, pareciera que esta propiedad es exclusivamente personal y no grupal, pero no es así. El sentimiento que se presenta en el directivo llega a su alrededor, a sus pares y al personal subalterno que no comparte la determinada decisión, logrando la trascendencia colectiva la cual refleja su descontento, algunas veces levantando la voz y en otras situaciones en silencio, bajo este llamado *clima ficticio de paz*. Samoilovich (2008) plantea que uno de los grandes obstáculos para el desarrollo de una visión institucional compartida y aceptada en las universidades públicas de América Latina es la no cohesión de valores.

La gobernabilidad debe estar fundamentada en un conjunto de pactos y consensos alineados en la política universitaria, la verdadera política universitaria, aquella que aglutina a las diversas ideas para la discusión abierta, con el fin de impulsar los ideales

institucionales. En este ámbito no deben tener cabida los intereses politiqueros ni personales.

5.3. La anarquía: ¿cómo surge?

La anarquía aunque tiene sus causas directas en algunas de las propiedades ya abordadas, es clasificada por el autor como otra subcategoría en este análisis por poseer una identificación propia: es la actitud grupal fundada precisamente en el desgobierno. La actitud grupal anárquica tiene su base en un factor clave; la ilegitimidad. Esta pérdida de la capacidad de liderazgo, de representatividad, de originalidad del poder, de algunas autoridades a consecuencia de decisiones erróneas, decisiones no tomadas o de sus actos en general, construye inmediatamente una cultura de desobediencia en el personal. Esta cultura es grupal cuando se observa en masas, lo que es común en aquellos grupos políticos que no son afectos al grupo de poder, pero también está presente, aunque en menor grado, en personalidades del mismo sector de mando.

El informante 2 plantea en su discurso, [2:4] "...algunos de nosotros, me puedo incluir inclusive, este... me hago a veces oídos sordos o prefiero, digamos, no pensar o no acatar algunas de las cosas porque me parecen írritas...". Esta concepción del entrevistado evidencia la reiteración permanente de asumir las decisiones de algunos directivos como írritas porque se ha perdido el respeto y el liderazgo del gerente ante sus congéneres, justamente por su errático proceder o por la forma como este individuo obtuvo su condición de jefe (Samoilovich, 2008). El entrevistado 2 valida este análisis: [2:5] "...mientras no se... no se tome, mientras no se, digamos, no se... no se tome en consideración los méritos siempre va a haber una persona que va a estar inconforme y, por supuesto, eso va a provocar que no exista respeto a la toma de decisiones que ellos en su momento realicen."

5.4. ¿La fruta mala ahora es la buena?: el contagio perceptivo

Esta propiedad está subyacente en algunas subcategorías ya analizadas, sin embargo, será abordada directamente como otra subcategoría más a través de su concepción como fenómeno. El ser humano aprende, desde sus primeros desarrollos sociales, por imitación de modelos (Bandura, Lorenz, Tinbergen, Rosenthal). Las conductas

observadas son imitadas, especialmente cuando tales acciones satisfacen nuestras necesidades humanas o provocan un estímulo placentero y gratificante tanto en nosotros como en nuestro entorno. Pero, surge la pregunta ¿a quién imitar en el campo laboral? El informante 1 expresa, [1:44] “...claro muchas veces, la gente, muchas veces, no todo el tiempo, esta trabajadora que sabe bien la cosa y se lo dice bueno yo me estoy matando y ¿aquel? dice ah bueno yo voy a hacer lo mismo”.

Sobre esta propiedad, el entrevistado 4 relata lo siguiente: [4:4] “...fue el primer problema que yo tuve verdad... para tratar de cambiar este... esa costumbre, pues que tenían la mayoría del personal, no todos, habían unos responsables que cumplían con su trabajo, pero en sí... en sí, porque el problema de allí es que allí llega un obrero y si quiere hacer las cosas muy buenas... pero para que... como le vas a hacer y vienen los otros a meterles cosas y si uno no tiene como decir una, una convicción o una personalidad definida de responsabilidad, entonces claro se dejan llevar por los demás y allí es cuando me viene una frutita podrida y me pudre a toditos los demás...”

En nuestra cultura consumista, es un entendido establecido de éxito la posición socio-económica del individuo, la cual se antepone en algunas concepciones individuales sobre la posición ética y moral. Observar a alguien con riqueza o con cierta posición académica-social, lograda sin esfuerzo es, lamentablemente, el ideal de algunos universitarios en diferentes ámbitos laborales. Mientras en la universidad estos casos se incrementen; por impunidad, por inmunidad y no existan indicios de una dirección gerencial que aplique en un corto plazo mecanismos para erradicar los ventajismos y vicios entonces se estará fomentando aún más la percepción de que la “fruta mala” pudre a las buenas, sólo que, desafortunadamente, la fruta mala llega a asumirse a sí misma como “buena” y, en algunos casos, así la comienzan a percibir sus pares a su alrededor.

6. CONCLUSIONES

Los obstáculos culturales subyacentes en las relaciones laborales que impiden el normal desarrollo de la gobernabilidad en las instituciones universitarias vienen dados por dos actitudes socialmente diferenciadas: Actitudes Personales y Actitudes Grupales.

Las actitudes personales y grupales que se consideran como obstáculos para la gobernabilidad de las instituciones de educación superior se manifiestan cuando los trabajadores (de todos los ámbitos existentes en ella) asumen equivocadamente su rol dentro de la organización. Aunque no debe pensarse con esto que los individuos deban ser acrílicos y obedecer ciegamente toda decisión de su jefe, sino todo lo contrario, asumir las decisiones desde un enfoque crítico, pero desde la crítica constructiva y desde un sentir netamente institucional.

En estas relaciones laborales es usual observar que un trabajador siga decisiones de su jefe a sabiendas (ya sea por experiencia propia o por sentido común) de que ésta es errónea o no dará el resultado deseado para la organización. En este sentimiento de “no me importa” o de “sé que no dará resultado pero callaré” subyacen variantes importantes en la cultura laboral: “ser el más obediente antes que ser inteligente”, “ser inteligente es ser obediente ciegamente”, “me interesa personalmente alguna situación que se dará con esta decisión, así que seguiré en silencio”, “mi jefe es ilegítimo, no es líder o no tiene méritos para estar allí, así que contribuyo a su fracaso”, “estoy bien recomendado así que soy más jefe que mi jefe, su fracaso no es el mío”.

Estas percepciones se exteriorizan socialmente por la influencia de estructuras culturales/laborales fuertemente arraigadas en nuestra comunidad nacional y latinoamericana, basadas en la procura de beneficios individuales y grupales perfectamente definidos, que lejos de otorgar valor agregado a la universidad y a las actividades que en ella se realizan, contribuyen al atraso, a la anarquía desmedida y a la destrucción de la estructura moral de la organización.

En las organizaciones, y particularmente en las universitarias, se debe apostar por la sinergia entre el jefe intuitivo, inteligente, con méritos, democrático (no sólo escuchar opiniones, sino analizarlas desde diferentes perspectivas) pero no extremadamente liberal, y el subalterno crítico que, por su transitar laboral, en ocasiones más que su jefe, y su desempeño en el área operativa, pueda avistar a tiempo obstáculos importantes y, sobre todo, informarlos para el bien de la organización.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo a la teoría generada, el autor propone algunos lineamientos dirigidos específicamente al nivel directivo-institucional:

i) Aprovechar el potencial humano que tiene la universidad para replantear cargos, responsabilidades y asignaciones de acuerdo a las capacidades propias, llamando a un consenso político para trabajar en torno al desarrollo institucional y al logro de la misión de la universidad.

ii) Desarrollar y aplicar un plan de incentivos laborales, tangibles y no tangibles, de carácter y difusión pública, que redimensione la percepción de la actividad laboral como una herramienta para la proyección holística de la universidad.

iii) Dirigir esfuerzos para minimizar los focos actitudinales problemáticos, aplicando estrategias de la gerencia moderna con la realización de talleres, reuniones individualizadas y reagrupaciones del personal obrero/administrativo de acuerdo a su desempeño.

iv) Promover la difusión pública de las sesiones de cuerpos colegiados, académicos/laborales/gremiales: de consejos universitarios, de consejos de escuela, de reuniones sindicales, para garantizar de alguna manera la pulcritud y equidad de las decisiones de estas agrupaciones.

v) Estimular la ejecución de investigaciones relacionadas con las necesidades reales del ambiente laboral, de infraestructura y relativas al clima organizacional, para emprender acciones urgentes para su adecuación, reconducción y humanización.

REFERENCIAS

ACOSTA, Adian (7/10/2002). 'Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una discusión', *Tiempo Universitario*. (Consultado el 20/10/2009). Disponible en:

http://www.ses.unam.mx/docencia/2007II/Lecturas/Mod3_Acosta.pdf

AMORÓS, Eduardo (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía USAT, Lambayeque: Perú.

ARENAS, Mónica (2008). 'Actitudes, percepciones y prácticas corporales de los usuarios adultos de programas de actividad física en las subregiones de Antioquia'. Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia, consultado 10/12/2009, en:

<http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/145-actitudes.pdf>

BLUMER, Herbert (1966). 'Sociological Implications of the Work of G. H. Mead', *American Journal of Sociology*, 78:535-544.

BRUNNER, José (2007). *Universidad y Sociedad en América Latina*. México: Universidad Veracruzana.

CALVO, Ana (2002). *El significado del trabajo desde la perspectiva de las diferencias de sexo. El modelo del género, el modelo del trabajo y el modelo integrado*. Tesis Doctoral (no publicada). Universidad de Granada.

DE PUELLES Manuel y URZÚA Raúl (1996). 'Educación y gobernabilidad democrática y gobernabilidad de los sistemas educativos', *Revista iberoamericana de educación*. Núm. 12, consultado 10/03/2009, en <http://www.oei.es/oeivirt/rie12a05.htm>

DEHTER, Mario (2003). 'Actuar como piensas, ¿piensas cómo actuar?', Vol. VI Núm. 20, consultado el 14/08/2008, en <http://www.mariodether.com>

FLICK, Uwe (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.

FUENMAYOR, Juan (1975). *Historia de la Venezuela Política Contemporánea. 1899-1969*. Caracas. Talleres Tipográficos de Miguel Ángel García e hijo. T. I

GARZA Verónica y ESCALANTE Gretty (2007). *Comunicación Intercultural e identidad corporativa en una maquiladora trasnacional en Yucatán: Un enfoque interdisciplinario*. Universidad del Mayab. Papel presentado en el XIV Encuentro Nacional CONEICC. México, Octubre 2007.

GLASER Barney y STRAUSS Anselm (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.

GRATTON, Linda (2001). *Estrategias de Capital Humano. Como situar a las personas en el corazón de la empresa*. Prentice Hall: Madrid

GÓMEZ, Víctor (2001). 'Gobierno y Gobernabilidad en las Universidades Públicas', Departamento de Sociología. Universidad Nacional. *Análisis político*, IEPRI. UN. Núm. 42, Consultado el 15/11/2009, disponible en:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ingenieria/2001522/docs_curso/doc/art13.pdf

HOFSTEDDE, Geert (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire: Mc Graw Hill Book Company Europe.

MARTÍNEZ, Roberto (2000). 'Evaluación de la Gestión Universitaria'. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, Buenos Aires. Consultado el 28/09/2009, en <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>

MERINO, Jaime (2006). 'El síndrome del recomendado', *Medicina y Salud*, consultado el 10/05/2008, disponible en:

http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=3115_20_187663__Salud-y-vida-sindrome-recomendado

OSPINA, Luis (2008). 'Presente y futuro de la universidad colombiana', VIII Congreso nacional de profesores universitarios, Manizales. Consultado el 8/05/2009, en:

http://fenalprou.org.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=78

REYGADAS, L. (2000). *Ensamblando Culturas: Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. España: Gedisa.

ROJAS, Reinaldo (2005). 'Historia de la Universidad en Venezuela'. *Rhela*. Volumen 7, año 2005, 73-98.

SAMOILOVICH, Daniel (2008). 'Senderos de innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina y El Caribe', Caracas: IESALC-UNESCO, consultado 28/09/2009, en <http://www.uba.ar/download/augm/augm09.pdf>

SANZ Ana, RIVERO Del Valle, FLORES Alberto, HERNANSANZ De la Calle, GARCÍA Carlos y LÓPEZ Martín (2002). 'El síndrome del recomendado', *Anales de medicina interna*, Vol. 19 Núm. 8, Madrid, consultado 28/11/2009, disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/ami/v19n8/punto.pdf>

SISÓ, Antoni (2008). 'Síndrome del recomendado: entre el error y el dilema ético. Jano: Medicina y Humanidades', consultado el 13/08/2009, disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2743297>

SORIA, Martín (2006). 'Seminario de 21 días en Santiago de Chile: La Familia como núcleo de convergencia y unión'. Academia ABAMS, consultado el 01/03/2010, en: <http://www.scribd.com/doc/19202755/LA-FAMILIA-COMO-NUCLEO-DE-CONVERGENCIA-Y-UNION>

TAMAYO, Aurelio. (1999). 'Valores y clima organizacional', en MG de Paz y A Tamayo (coords.): *Escola, Saúde e Tráballo*. 241-269. Brasilia. Editora UnB.

TRINIDAD Antonio, CARRERO Virginia y SORIANO Rosa (2006). 'Teoría Fundamentada', *Cuaderno Metodológico*; 37:10, CIS.

TROMPENAARS, Fons (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nueva York: Mc Graw Hill.

VITE, Silvia (1990). 'Antigüedad laboral y su relación con la autoestima de la mujer', *Revista Mexicana de Psicología*, 7(1-2): 51-55.

Resumen

Uno de los factores a tener en consideración para el logro de la misión y la visión universitaria pasa por la congruencia entre la gobernabilidad como proceso y la cultura laboral como cualidad propia de los profesionales o empleados que hacen vida en el entorno académico-administrativo. Sobre esta base, el presente trabajo intenta explicar a través de una teoría fundamentada, los obstáculos de la gobernabilidad relacionados con las costumbres y tradiciones propias de la interacción laboral, desde el punto de vista del supervisor. Se abordaron seis informantes, entre directivos y ex-directivos de la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar a través de entrevistas semiestructuradas. El análisis cualitativo de la información lograda proporcionó dos tipos de actitudes problema; personales y grupales, que afectan la gobernabilidad desde sus niveles jerárquicos primarios hasta los niveles superiores de gestión. Tales actitudes se diferencian de manera importante, influenciadas por sus contextos sociales de singularidad y pluralidad que prevalecen en ellas.

Palabras clave

Gobernabilidad, Teoría Fundamentada, Cultura Laboral, Interaccionismo Simbólico, Actitudes Personales, Actitudes Grupales.

Abstract

One of the factors to take into consideration in order to achieve mission and vision of the university is related to the congruence between governance as a process and labor culture as a particular quality of the professionals or employees that work in the academic-administrative environment. This is how the present research tries to explain the barriers of governance related to the customs and typical traditions of the labor interaction from the supervisor point of view using the grounded theory. Six informants were interviewed including directors and former directors of the Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar through semi-structured instruments. The qualitative analysis of the compiled data provided two types of attitude classified in personal and group problems, that affect governance from their primary hierarchical levels to higher levels of management. Such attitudes differ significantly, influenced by their social contexts of singularity and plurality that prevail in them.

Keywords

Governance, Grounded Theory, Labor Culture, Symbolic Interactionism, Personal attitudes, Group attitudes.