

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY CULTURE. I STUDY OF CASE IN THE UNIVERSITY OF THE TUNAS

Maria de los Ángeles Pérez Pérez ^I  <https://orcid.org/0000-0002-5886-7008>

Alejandro del Cristo Rodríguez Morell ^{II}  <https://orcid.org/0000-0002-0477-3858>

Alain Rodríguez Cordero ^{III}  <https://orcid.org/0009-0003-3709-5357>

Ariagna Ponce de León Torres ^{IV}  <https://orcid.org/0000-0002-5670-7967>

^{I, II, IV} Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba

✉ ^I mariapp@ult.edu.cu, ^{II} alejandrorm@ult.edu.cu, ^{IV} ariagnapt@ult.edu.cu

^{III} Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), Las Tunas, Cuba.

✉ ^{III} alainrc@gmail.com

*Autor para dirigir correspondencia: alejandrorm@ult.edu.cu

Clasificación JEL: A12, M14, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10778729>

Recibido: 18/04/2023

Aceptado: 02/03/2024

Resumen

El trabajo aborda los resultados de la investigación realizada sobre la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas con el objetivo de fortalecerla para favorecer su funcionalidad y adecuarla a las exigencias de la universidad del siglo XXI. Para la realización del estudio se empleó la complementariedad metodológica combinando los métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Se determinaron las fortalezas y barreras que influyen en su desempeño y se concluyó que es factible mejorarla y lograr mayor efectividad con la aplicación de un plan de intervención que potencie los niveles y dimensiones de la cultura.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

Palabras claves: cultura organizacional, funcionalidad, dimensiones de la cultura organizacional, niveles de la cultura organizacional, plan de intervención cultural.

Abstract

The work addresses the results of the research carried out on organizational culture at the Faculty of Social and Humanistic Sciences of the University of Las Tunas with the aim of strengthening it to favour its functionality and adapt it to the demands of the 21st century university. To carry out the study, methodological complementarity was used, combining qualitative and quantitative methods and techniques. The strengths and barriers that influence its performance were determined and it was concluded that it is feasible to improve it and achieve greater effectiveness with the application of an intervention plan that enhances the levels and dimensions of culture.

Keywords: organizational culture, functionality, dimensions of the organizational culture, even of the organizational culture, cultural intervention plan.

Introducción

Las universidades son organizaciones complejas con características que las diferencian de las demás. Sus objetivos son difíciles de medir, por su diversidad cultural, disciplinar y profesional. La universidad del siglo XXI está inmersa en un proceso de cambio causado por variables endógenas y exógenas, y el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Este cambio puede lograrse a través de la transformación de la cultura universitaria, que constituye un elemento primordial para el proceso de toma de decisiones y el buen funcionamiento de la organización. El análisis de la cultura organizacional y su transformación es un importante reto, para lograr la adaptación de los valores y el desempeño de sus miembros y alcanzar efectividad y mejora continua.

La principal riqueza de las universidades reside en la calidad del capital humano, por el elevado nivel de complejidad y de exigencias que tienen sus funciones de enseñanza, investigación y servicios, que requieren por parte de los docentes y los investigadores no solamente niveles de aptitud elevados, sino también una voluntad de compromiso y valores éticos de acuerdo con las exigencias de una calidad orientada por la pertinencia social.

La universidad de las próximas décadas del siglo XXI debe observar y diagnosticar los nuevos paradigmas que intervienen en el conocimiento y en la organización social. La combinación entre lo local y lo global, la cultura de las redes de información y comunicación, son elementos articuladores de los discursos y las acciones que hoy nos afectan y comprometen, pero se desconoce cómo y cuáles serán los paradigmas de la historia próxima, y desde la educación superior deberá articularse el estudio y la propuesta de soluciones para los ciudadanos, y la humanidad. Ante esta realidad histórica y la incertidumbre que encierra el devenir, es irrenunciable la responsabilidad formativa de la universidad, que no puede soslayar la dimensión humanista que debe conocer y comprender el estudiante, porque es

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

una institución de formación integral y debe cultivar las principales dimensiones de la persona en lo intelectual, lo estético-espiritual, lo físico, lo moral.¹

Si se quisiera resumir en una frase el gran reto que imponen la globalización y la sociedad del conocimiento a la educación superior, se podría decir que es el desafío de forjar una educación superior capaz de innovar, de transformarse, de participar creativamente y competir en el conocimiento internacional. Para ello, es preciso reconocer el papel estratégico que tiene la educación superior en la formación del personal de alto nivel, de la inteligencia científica de nuestros países y en la generación, transmisión y difusión del conocimiento.²

La gestión del conocimiento adquiere importancia en las Instituciones de Educación Superior en la medida que contribuye a mejorar la gestión interna, promueve la innovación mediante la transferencia de conocimiento, fortalece la cultura de experiencias entre profesores, investigadores y estudiantes, promueve la actualización continua y el desarrollo de habilidades y competencias, e influye significativamente en la toma de decisiones por parte del equipo directivo; permitiendo alcanzar un nivel superior de calidad que genera mayor valor organizacional.³

La educación en la universidad del siglo XXI debe propiciar a sus alumnos un desarrollo integral de sus aptitudes y actitudes a través de experiencias que estimulen y armonicen su entendimiento, sensibilidad y capacidad reflexiva. Debe enriquecer su formación, perfeccionar sus facultades creativas, contribuir a su crecimiento moral, desarrollar su pensamiento crítico y contribuir a la formación humana en la medida en que a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión involucre al estudiante en aprendizajes y saberes que le permitan servirse de su potencial en el marco de la sociedad y el mundo en los que vive.

Los procesos educativos tienen que ser y hacerse de forma analítica, crítica y reflexiva, teniendo en cuenta que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral. Cuando se habla en educación para el siglo XXI se está disertando acerca de las necesidades actuales y el reto que tiene la educación hoy en día. Antes, las personas tenían que acoplarse a los sistemas, formas y estructuras macro y micro de la educación, ahora la educación se tiene que acoplar a ellas.⁴

Frente al dinamismo de las sociedades de la información y del conocimiento, y las necesidades cada vez más complejas y crecientes de la educación superior, se requiere de la estructuración y diseño de mecanismos que garanticen el seguimiento y la provisión de información para apoyar la toma estratégica de decisiones que redunden en formulación e implantación de políticas para impulsar el desarrollo académico, científico y tecnológico.⁵

En este contexto han adquirido gran relevancia el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que no solo provee herramientas, medios, recursos y contenidos, sino, principalmente, entornos y ambientes que promueven interacciones y experiencias de interconexión e innovación educativa, permitiendo al estudiante desarrollar su capacidad de construir sus propios conocimientos.⁶

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

Los docentes en el siglo XXI han tenido que adaptarse a los grandes cambios que ha traído la tecnología, en cambio los estudiantes tienen un mejor manejo e interacción de la misma. Los avances en la tecnología para la educación superior, han sido bien aceptados porque facilitan las formas de enseñar y dinamizan las formas de aprender. Hoy en día la educación remota ha tomado un papel preponderante en los procesos de enseñanza-aprendizaje y se ha convertido en una necesidad educativa por los diferentes motivos sociales, culturales y de logística. Son formas diferentes de hacer un proceso de educación dirigido a la mejor manera de aprender y enseñar, que propician aumento de la colaboración entre los alumnos, mejora del ambiente de trabajo, una participación más activa de los alumnos en el aprendizaje, mayor nivel de responsabilidad y mayor interacción con el profesor.³

En este siglo ante el crecimiento de las necesidades espirituales y materiales del país, a las universidades cubanas se les plantea un nuevo reto: la formación de un profesional de perfil amplio en el campo de las humanidades y las ciencias sociales: En correspondencia con ello la misión de la Universidad de Las Tunas es el logro de la excelencia en la docencia, investigación e innovación, que responda a las necesidades y cambios que se producen en el entorno político, económico y sociocultural de nuestra sociedad.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 esta aspiración se precisa en el No 95: Consolidar el papel de la Universidad en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con nuestra historia y los valores de nuestro socialismo; fortalecer las relaciones con entidades de ciencia, tecnología e innovación, de la producción y los servicios y lograr la introducción de los resultados de las investigaciones en función del desarrollo del país, con particularidad en los territorios.⁷

La cultura organizacional de la facultad, constituida por un entramado de valores, creencias y modos de actuación de sus trabajadores contribuye a diferenciarla del resto de las facultades y le confiere identidad propia, no solo por lo que hace, sino por cómo lo hace y lo que comunica, y con ello conformar la imagen que proyecta hacia sus públicos. La particularidad del vínculo de la cultura y la comunicación en la época actual lo refieren Pérez, Rodríguez y Álvarez⁸ al señalar que se ha producido una transformación donde las personas han pasado de la adquisición de conocimientos de forma cognitiva a un mundo semiótico, de consumo de símbolos y significados, donde el individuo se transforma en sujeto comunicativo y simbólico.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH) ha atravesado dos procesos de fusión cultural a raíz de la integración de las universidades cubanas. En el 2015 se integran La Universidad Vladimir Ilich Lenin y el Instituto Superior Pedagógico Pepito Tey y en el 2017 la Facultad de Educación Media con la FCSH lo que constituye una fortaleza para el desarrollo del proceso educacional, pero a la vez constituye un reto, debido a que se encuentra en el estadio de nacimiento y primeros años y se enfrenta a un proceso de fusión e integración de culturas.

Por los motivos citados anteriormente, la FCSH no alcanza la plenitud de desarrollo institucional y no posee una Cultura Organizacional fuerte que posibilite un nivel de respuesta a las necesidades crecientes

de formación de profesionales. Aunque ha tenido logros en los procesos sustantivos fundamentales, el cambio cultural, como proceso inevitable, obliga a la atención de su Cultura Organizacional, al estudio del liderazgo y los recursos humanos y al análisis de cómo cumple su misión y encargo social.

El objetivo del artículo es detallar la conceptualización realizada sobre la vinculación entre los retos que se presentan actualmente a las universidades cubanas y el análisis realizado sobre el estado real y el estado deseado de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas con el propósito de fortalecerla para favorecer su funcionalidad y adecuarla a las exigencias de la universidad del siglo XXI.

Materiales y métodos

Para realizar la investigación se empleó la complementariedad metodológica, con énfasis en la investigación cualitativa, a fin de enriquecer la investigación y profundizar en el análisis del objeto de estudio. Los métodos y técnicas de investigación utilizados, permiten la profundidad y variedad de la información que se necesita recolectar, para ello se recurre a la triangulación metodológica, teórica y de datos. Ellos son:

- Etnográfico, con la finalidad de desvelar o desvendar la cultura del grupo investigado, aprender su modo de vida y la descripción o reconstrucción analítica de carácter interpretativo de la cultura, formas de vida y estructura social.
- Histórico-Lógico, para conocer las etapas principales de la evolución y desarrollo de la Cultura Organizacional y las conexiones históricas fundamentales, investigar las leyes generales y esenciales de su funcionamiento y reproducir en el plano teórico sus aspectos esenciales, necesidades y regularidades.
- El Análisis-Síntesis, con el propósito de descomponer mentalmente en sus diversas cualidades y partes, relaciones y componentes el todo complejo de la Cultura Organizacional y luego sistematizar los resultados obtenidos para descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.
- La Inducción-Deducción permite a partir del análisis de hechos singulares en los diferentes niveles y dimensiones culturales, realizar inferencias generales que permitan caracterizar la Cultura Organizacional.
- La Observación participante para analizar el desarrollo de los procesos, conocer el comportamiento de los sujetos integrados y las manifestaciones externas de la Cultura Organizacional.
- La Entrevista estructurada de tipo individual y grupal, a fundadores y cuadros a fin de reconstruir la historia y entender las principales presunciones subyacentes básicas, y obtener criterios respecto a la cultura, a trabajadores de las entidades empleadoras para valorar criterios sobre la calidad de los estudiantes y del graduado.
- La Encuesta por cuestionario a trabajadores de cada departamento y estudiantes por carrera, directivos y tutores de entidades empleadoras para analizar indicadores relacionados con los niveles de la Cultura Organizacional.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

- La Investigación documental o bibliográfica para la revisión de fuentes primarias y secundarias y el análisis de documentos institucionales que registran la historia institucional que aporten información sobre la Cultura Organizacional.
- El Test de asociación de palabras a trabajadores recién incorporados y jóvenes para estimular la obtención de información sobre los niveles de la cultura.
- La Técnica de completamiento de frases a trabajadores de mayor experiencia para develar los criterios acerca de las creencias y valores.
- La Técnica del escenario ideal a líderes estudiantiles, jubilados reincorporados, líderes informales y cuadros con el objetivo de obtener información respecto a los deseos, aspiraciones y expectativas de los sujetos integrados.
- La encuesta sociométrica a los trabajadores para obtener un patrón de las peculiaridades de las relaciones interpersonales.

Resultados

Cultura organizacional

Al abordar la cultura organizacional hay que tener en cuenta hacerlo con una visión desde el aspecto macro social, ya que todas las organizaciones forman parte de un sistema mayor que es el sistema social, existen porque están en función de lo que este sistema les demanda y en consecuencia su razón de ser es cumplir la misión que tienen asignada.

El concepto de cultura organizacional ha evolucionado, aunque sus elementos esenciales se mantienen. En un estudio bibliométrico realizado al respecto, se refiere la definición, considerada clásica, de E. Schein “Patrón de supuestos básicos que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado con la finalidad de aprender a hacerle frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado bien para ser válidos a enseñarse a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, de pensar y de sentir en la organización”.⁹

Montañez define la cultura organizacional como un patrón complejo de normas, actitudes, creencias, comportamientos, valores, ceremonias, tradiciones y mitos que están profundamente integrados en el interior de la organización, cuya complejidad estriba en su multidimensionalidad: por un lado, la dimensión evidente, que es aquella que se puede captar a través de nuestros sentidos, y por otro, la dimensión oculta —también conocida como currículo oculto—, que nos plantea retos mayores por su naturaleza soslayada.

La cultura organizacional es el lente con el que se deba mirar las posibilidades de cambio en las instituciones de educación superior, en la que se encuentran los significados que explican el comportamiento y los resultados organizacionales. La vida cultural es una serie de experiencias que la gente comparte, y plantea cuestiones de acceso e inclusión. Esto sugiere que las oportunidades de participación y éxito universitario están mediadas inexorablemente por la cultura organizacional predominante.¹⁰ En opinión de Villafañe la cultura puede ser un instrumento de gestión, por la

potencialidad que tiene para adaptar la institución, de manera contingente y flexible a las tareas y actividades que desarrolla y favorecer el tipo de organización más idónea para la satisfacción de sus metas.¹¹

En el ámbito de la educación superior, existe evidencia que indica que la cultura organizacional tiene influencia en los niveles de calidad y un efecto positivo en la motivación y la moral de los trabajadores, además de generar una buena voluntad que podría ser beneficioso para la productividad, eficiencia, calidad y actitud de estos en su lugar de trabajo, de la misma manera que permite fomentar una actitud creativa e innovadora en la institución, además de ayudar a que los estudiantes se desempeñen más eficientemente y con un mínimo de distracciones.

Las variables de liderazgo y cultura organizacional tienen relación con el logro de la calidad institucional, en el sentido de que afectan la eficacia, productividad y eficiencia de estas. Es por esto, que se reconoce que poner en el centro de la atención factores como la administración del liderazgo y el manejo de la cultura organizacional, podrían ayudar a mejorar la gestión de las universidades.¹² Mejorar la calidad y abordar la renovación en la universidad debe integrar objetivos relacionados con la excelencia en la docencia, los aprendizajes de los estudiantes, la investigación y la transferencia del conocimiento, tanto en la propia institución, como en las acciones que se desarrollan en todo escenario de la vida universitaria. Ante un futuro incierto la Universidad no puede permanecer ajena a la realidad en la que vive, sino que debe ser motor de desarrollo y de cohesión social. Se está ante instituciones que ya no tienen el monopolio del saber, ni de la ciencia, aunque sí la capacidad para liderar la investigación y el desarrollo del conocimiento junto a otros. Y es en este punto donde deben saber seguir siendo fieles a su razón de ser, a la tensión que las caracteriza: la búsqueda de la verdad, la formación, la universalidad y la colaboración.¹³

La cultura organizacional es el ADN de la organización, determina su personalidad institucional, la imagen que proyecta hacia sus públicos, los comportamientos y lo que comunica, pero es difícil de desvendar, a menos que se investigue el esquema entre las distintas presunciones e intente descubrir el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten, y juzgan las situaciones y las relaciones, no se puede afirmar que se ha descubierto o entendido su cultura.

El paradigma del siglo XXI planteado por Joan Costa explica esta relación mediante un modelo con dos ejes, con sus polos. Verticalmente están interconectadas la Identidad y la Imagen. Horizontalmente lo están los Actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está la cultura, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es un transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que son vividas por el público en la organización.¹⁴

Sistema de relaciones humanas y cultura organizacional

Las relaciones humanas son la base del desarrollo de las organizaciones, que permiten aumentar el buen entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz considerando las diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

individuo creando un ambiente armonioso de trabajo, que facilita la competitividad y efectividad de su gestión.

Jiménez¹⁵ considera que, en el nuevo paradigma, el éxito y la supervivencia de las organizaciones pasa por establecer redes de relaciones y verdaderos grupos de cooperación que generen valor añadido. Las relaciones humanas son el principal activo estratégico de cualquier organización, seguido por el conocimiento y por las actitudes y habilidades para la cooperación entre las personas.

Cuando las relaciones interpersonales se utilizan cooperativamente y con generosidad, bajo enfoques de ganar / ganar, los conocimientos corporativos crecen exponencialmente y se generan ventajas competitivas que caracterizan a las empresas excelentes. Por ello, las organizaciones, los directivos y todas aquellas personas que realizan algún tipo de actividad profesional, ya sea por cuenta propia o ajena, deben dar a las relaciones humanas la relevancia que estas tienen y realizar un esfuerzo metodológico y estructurado por desarrollarlas y mantenerlas.

Las organizaciones son las personas que la componen con los saberes que poseen y la red de relaciones que han construido interna y externamente. Gestionar adecuadamente la red de relaciones es importante para las organizaciones y para las personas y cuanto mejor se haga, mayores probabilidades habrá de triunfar personal y profesionalmente.

Las empresas con directivos que se preocupen porque las relaciones y la comunicación interpersonales sean adecuadas tendrán más posibilidades de alcanzar mejores resultados, ser más eficientes, reducir riesgos y acumular un mayor capital de conocimiento y, por tanto, de intangibles que las diferenciarán del resto.

Niveles, dimensiones y componentes de la Cultura Organizacional

Schein¹⁶ y Villafaña¹¹ coinciden en plantear que la Cultura Organizacional tiene tres niveles:

- Nivel 1: Producciones y creaciones: es el nivel visible, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta de sus miembros.
- Nivel 2: Valores: expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético. Surgen vinculados a las ideas de personas influyentes y líderes, y en la medida en que se generalizan se convierten en creencias y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.
- Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: ideas y convicciones que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

El nivel 3 es el más profundo que concreta las cuestiones más definitivas, a partir de las cuales pueden ser deducidos los valores y comportamientos. Para ello se emplean 5 dimensiones de análisis:

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

1. Relación de la humanidad con la naturaleza: los miembros clave contemplan la relación con su entorno como de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar.
2. La naturaleza de la realidad y la verdad: las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un «hecho», como debe determinarse la verdad, y si la verdad se «revela» o «descubre»; conceptos básicos del tiempo y el espacio.
3. La naturaleza del género humano: Disquisiciones sobre lo que significa ser humano y sus fundamentales. Si las personas son por naturaleza buenos, malos, o neutros y si son o no perfectibles.
4. La naturaleza de la actividad humana. Creencias respecto a qué actitud conviene a los seres humanos: ser activos, pasivos, autocríticos, fatalistas,
5. La naturaleza de las relaciones humanas. Concepciones sobre cuál es el modo apropiado de relación entre las personas y de distribuir poder y amor; si prevalece el individualismo o el compañerismo y si se basa en la autoridad, en el carisma u otra cosa.

La conjunción de las presunciones de estas dimensiones, contribuye a conformar el Paradigma Cultural, modelos a seguir, en base al cual los miembros del grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y relaciones. Estos niveles de la cultura organizacional están interrelacionados, de modo que se influyen mutuamente.

Se puede definir como elementos indiscutibles de la cultura organizacional según los planteamientos de Schein¹⁶, Villafañe¹¹ y Alabart¹⁷: los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía que orienta la política de la organización, las reglas de juego para progresar en la empresa, el clima laboral, la historia, anécdotas, mitos, leyendas, rituales, signos, símbolos, tradiciones, el lenguaje, estilo de liderazgo, comunicación, objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio y procedimientos.

Un aspecto de la cultura organizacional que tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los miembros de la organización es el clima organizacional que es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que son una fuerza que influye en la conducta del empleado. El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben y por lo tanto la reacción estará determinada por la percepción.

En un clima positivo las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras, lo que favorece una Cultura Organizacional funcional.

La Cultura Organizacional cumple diferentes funciones, tales como: iniciación, consolidación y renovación, control, motivación, expresión emocional e información, supervivencia y adaptación al medio, integración de sus procesos internos y reducir la ansiedad y construir la identidad corporativa y favorecer el consenso sobre la misión, cohesionar internamente a la organización, favorecer la implicación del personal y determinar el clima interno.

Tipos de cultura

Cada organización tiene su propia e inconfundible identidad y cultura, pero existen algunas características que se repiten, lo que posibilita distinguir varios tipos de cultura. Numerosos autores han elaborado tipologías de Cultura Organizacional, que algunos estudiosos consideran simplistas y estereotipadas y aunque ciertamente ningún tipo ideal va a coincidir exactamente con la realidad, resultan útiles para discernir la orientación básica hacia la que tiende la institución.

Villafañe¹¹ y Harrison¹⁸ coinciden en clasificarlas en: 1) Orientada al poder, 2) Orientada al papel, orientada al rol u orientada a la función, 3) Orientada a la tarea u orientada hacia el trabajo, 4) Orientada a las personas u orientada hacia la gente o al personal.

Andrade¹⁹ las clasifica según su grado de fortaleza y funcionalidad:

- Cultura fuerte: Los valores son compartidos, están arraigados y difundidos, se sostienen con intensidad y rigen la conducta de sus miembros. Existe un alto grado de acuerdo, cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Mientras más fuerte es la cultura, menor es la necesidad de formular reglas y reglamentos.
- Cultura débil: Los valores centrales no son compartidos por la mayoría. Están conformadas por subculturas que es necesario encaminar para alcanzar el logro de los objetivos de la organización. Las subculturas son miniculturas que generalmente se definen por departamentos o por la separación geográfica.
- Cultura funcional: Permite cumplir la misión y las metas, motiva y compromete a sus integrantes; fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.
- Cultura disfuncional: Los valores no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización, o las prácticas que llevaron a éxitos anteriores ya no se corresponden con las necesidades y demandas de un entorno cambiante.

De esta clasificación se derivan cuatro tipologías: cultura fuerte-funcional y cultura fuerte- disfuncional, cultura débil-funcional y cultura débil-disfuncional.

Etapas de desarrollo de la cultura organizacional

Edgar Schein¹⁶ considera que una organización transita por 3 etapas.

1. Etapa I. Nacimiento y primeros años en la que predomina el dominio del fundador, la cultura asume funciones de aglutinante, fuente de identidad y socialización. Los sucesores son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales. Los mecanismos de cambio son la evolución natural, la evolución auto dirigida a través de terapia empresarial; a la evolución controlada a través de elementos mixtos o a la revolución controlada por parte de terceros.
2. Etapa II. Adolescencia que se caracteriza por la expansión de la producción o los servicios, la integración vertical y puede estar caracterizada por adquisiciones o fusiones. La integración cultural

- declina y se fortalecen nuevas subculturas, se debilitan las metas clave, los valores y presunciones básicas y se crean crisis de identidad, este es el momento de encauzar la dirección del cambio cultural.
3. Etapa III. Madurez cuya característica es la declinación de los mercados, aumento o estancamiento de la estabilidad interna, y la falta de motivación para el cambio. La cultura obliga a la innovación, aumenta la valoración de la cultura como fuente de autodefensa, se preservan las glorias del pasado y se usa para aumentar la autoestima.

Cambio cultural

La cultura corporativa requiere para operar de modo continuo de la implementación de programas de motivación y estímulo para el mantenimiento del interés en el desarrollo de las conductas aceptadas. En un sentido histórico la cultura corporativa está dada por su construcción constante a partir sus inicios, en donde las acciones y presencia de mitos y símbolos estará asociada con datos del pasado que darán cuenta de los avances, que son seguidas en muchos, casos como patrones de éxito organizacional. Quizás se pueda comprender mejor el valor comunicacional que la permanencia de los patrones de actuación histórica tienen en el reflejo interior de numerosas organizaciones, al entender que ellos son cristalizados en el tiempo como rituales.¹⁹

Sobre el cambio cultural Tomàs considera que las universidades capaces de renovarse, adaptarse y reinventarse continuamente y que asimilan nuevas ideas, transformándolas en beneficio de la organización, serán las únicas capaces de sobrevivir en un entorno cambiante. Para mantener la universidad como estructura que se perfecciona continuamente, existen varios factores que deben confluir: programas de intervención y autoevaluación permanente, adecuación constante de los recursos humanos a las nuevas necesidades personales e institucionales, perseverancia y compromiso con el cambio, que implica desprenderse de modos de comportamiento anteriores y tiempo, dado que el cambio es un proceso.²⁰

En el caso de Cuba la interacción entre los actores del gobierno, empresas e instituciones articulando esfuerzos y coordinando acciones, reclama transformaciones institucionales y cambios en los sistemas estructurales universitarios. Estas transformaciones deben responder a los cambios contenidos en nuevas políticas y nuevas normativas de la economía que son más flexibles, e incorporan nuevas figuras económicas y jurídicas, desplazando el modelo centralizado y alentando las dinámicas locales para satisfacer las exigencias que plantea el desarrollo económico y social, en estrecho vínculo al sistema de gestión de gobierno basado en la ciencia y la innovación, en respaldo al Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.²¹

El cambio de cultura de una organización es un proceso largo y difícil, pero necesario para lograr que la institución cumpla con las demandas de la sociedad. Cuando una cultura fuerte se ha convertido en un freno para la organización es ineludible, pero difícil cambiarla, A la inversa, las culturas débiles son más dóciles al cambio, pero requieren un largo tiempo para lograrlo.

Schein define que una de las funciones decisivas del liderazgo es la creación, conducción y mantenimiento de la cultura y revela la unidad entre la formación de la Cultura Organizacional y el líder

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

al plantear que las organizaciones nacen bajo el impulso fundacional de un individuo que impregna de su entusiasmo a un grupo de seguidores con los cuales comparte creencias, valores y modos de hacer. La conformación del grupo, con la incorporación de nuevos sujetos, es el proceso de formación cultural, el líder infunde confianza, estimula y pauta las maneras de hacer basado en su experiencia y personalidad, pero solo es aceptado al comprobarse la efectividad de su dirección en el enfrentamiento del entorno externo y de las necesidades grupales, entonces las soluciones propuestas quedan asentadas como verdaderas.¹⁶

Villafañe considera el liderazgo como un elemento imprescindible del cambio cultural en las organizaciones, entendido básicamente como la capacidad de transmitir y matizar valores a la organización. Esa gestión de los valores culturales es el más genuino exponente de la capacidad de liderazgo que se encuentra asociada a múltiples capacidades personales.¹¹

Se puede precisar que los líderes dejan su impronta en las estructuras, sistemas de valores instituidos, normas, procesos, procedimientos, comportamientos y formación profesional, entre otros aspectos. En el caso de organizaciones cubanas, con una comunidad de objetivos y encargo social definido la tarea que aglutina a los miembros de la organización requiere un rol de liderazgo transformador y participativo.

En la actualidad, para lograr el cambio cultural se necesita un liderazgo capaz de: alinear a las personas con el propósito y los valores de la organización, delegar para expandir el liderazgo a través de la organización y mantener el enfoque en el servicio que presta la organización. Los líderes que desean transformar la universidad tienen tres pilares para comenzar cambios en pensamientos y prácticas en torno a la gestión universitaria: atención a la cultura organizacional como facilitadora o inhibidora del cambio, apertura para la gobernanza participativa como ejercicio colaborativo y el enfoque en el servicio como eje de la gestión de calidad.⁵

El tipo de cambio que se aplique está relacionado con la etapa de desarrollo en que se encuentre la organización. Schein plantea los siguientes mecanismos de cambio.¹⁶

1. Cambio como proceso evolutivo natural. Las fuerzas del cambio tienen su origen en los grupos y son naturales e inevitables.
2. Cambio auto dirigido y dirigido. Funcionan como proceso de adaptación y aprendizaje, analizan los cambios internos como respuesta a los cambios del entorno externo.
3. Cambio revolucionario. Es un proceso terapéutico, tiene su origen en el interior del grupo, con la interacción de sujetos integrados y de agentes externos, con el objetivo de mejorar la capacidad de adaptación del grupo o su nivel de integración.
4. Cambio planificación y desarrollo. Es organizado por fuerzas que pueden dirigirse o controlarse, y tiene su punto de partida en principios acerca de qué puede ser susceptible de manipulación y lo que no lo es.
5. Cambio seducción tecnológica. Difusión de la innovación tecnológica, para instigar nuevas conductas, reexaminar su cultura actual y adoptar nuevos valores y presunciones.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

6. Cambio a través del escándalo y la explosión de los mitos. A medida que una organización madura, desarrolla una ideología y mitos sobre su manera de actuar, se forman las presunciones identitarias, una cultura que expresa lo que realmente acaece.
7. Cambio acrecentamiento. Se basa en los cambios constantes que se realizan como procesos internos y externos; sirven para encauzar la dirección a tomar por los directivos en la decisión de enfocar nuevas presunciones.
8. Cambio persuasión coercitiva. Se basa en renovar elementos de la vieja cultura que permanecen afianzados y no permiten lograr el cambio deseado.
9. Cambio renovación. Es una combinación de distintos mecanismos, engarzados en un programa de cambio de un directivo o un equipo de agentes de cambio.
10. Cambio reorganización y renacimiento. Da continuidad de una determinada cultura, o si esta queda destruida, el grupo de cambio procede a crear una cultura nueva.

Los líderes constituyen un elemento imprescindible del cambio cultural en las organizaciones, entendido básicamente como la capacidad de transmitir valores a la organización, afianzar presunciones y la construcción de significados compartidos.

Respecto al papel de los líderes y el cambio de la cultura universitaria Montañez hace las reflexiones siguientes:¹⁰

- Lo líderes deben revelar, en su práctica, un profundo compromiso con los valores de la organización y ser ejemplo de estos, de modo que todas las dependencias de la universidad acojan los valores institucionales en las prácticas de servicio, pues son fuerzas que determinan cómo se hacen las cosas y son inseparables de las creencias. Se espera que el comportamiento de las personas en la universidad esté alineado con los valores institucionales. La universidad no debe solo preparar para el empleo, sino también cultivar, en los estudiantes, valores y principios que trasciendan el tiempo.
- Las creencias son modelos mentales arraigados en los individuos, que influyen en cómo entienden el mundo y cómo actúan y para transformarlas se necesita mirar al interior como un ejercicio de reflexión individual y colectivo. Las personas deben retar las creencias que obstaculizan los cambios necesarios para la transformación universitaria, pues se necesitan instituciones de educación superior capaces de desarrollar un nuevo ideario que responda a la nueva realidad social y universitaria, es decir, crear un nuevo imaginario de la universidad, cuyo eje sea el aprendizaje y el mejoramiento sostenido de todos sus constituyentes.
- Las normas definen las reglas, los roles y las relaciones que orientan el comportamiento de las personas. Es importante hacer una revisión cuidadosa del impacto de la normativa universitaria en la vida y en las relaciones interpersonales y resulta aún más importante examinar el conjunto de normas que dan forma a la cultura universitaria, sin aparecer necesariamente escritas, ni oficiales; normas de funcionamiento soslayadas que podrían inhibir el desarrollo de culturas de colaboración, inclusión y mejoramiento continuo y crear barreras no evidentes para el cambio.
- Reconocer la importancia de la cultura organizacional amplia las posibilidades de cambio en las instituciones de educación superior, ofreciendo un panorama mucho más claro de la realidad universitaria y revelarnos un camino hacia la nueva universidad, ágil y abierta a los cambios, que

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

enfoca sus esfuerzos en el servicio, que aprende y se transforma para responder a las necesidades de la nueva sociedad que no deja de desafiarnos por su dinamismo y complejidad. Para ello es fundamental valorar la importancia de la participación, la comunicación, el trabajo en equipo, el aprendizaje dialógico, los procesos, la elaboración conjunta de proyectos y la toma de decisiones democráticas. Para los líderes, esto implica la necesidad de hacer cambios en la manera de conocer la realidad universitaria e implementar los cambios para transformarla.

Principales resultados de la investigación

En el nivel visible de la cultura en el indicador producciones y creaciones se evidenció que es necesario que el personal termine sus maestrías, doctorados, cambios de categorías, terminar de acreditar carreras, y lograr una categoría mayor para la FCSH. Hay voluntad de los profesores, de superarse y mejorar su desempeño profesional y con ello elevar la calidad del graduado. Una de las dificultades detectadas es que en las carreras no pedagógicas (Comunicación Social, Gestión Sociocultural para el Desarrollo y Derecho no existen doctores en ciencias de la especialidad (excepto Derecho que tiene una), ni hay ninguno superándose o con perspectivas de superación en estas ciencias.

El entorno físico se encuentra parcialmente deteriorado, existen aulas con puertas en mal estado, faltan toma corriente e interruptores y hay cables con corriente al descubierto que pueden causar accidentes; faltan luminarias en aulas y departamentos; la pintura se encuentra parcialmente deteriorada y en algunos sitios existe escritura en paredes; la limpieza no es la adecuada, debido al escaso abastecimiento de agua. El mobiliario se encuentra en buen estado, aunque es insuficiente para la cantidad de docentes y estudiantes. La computadoras, monitores e impresoras en los departamentos no satisfacen las necesidades para complementar la preparación metodológica y científica de los docentes en busca de la calidad deseada del proceso docente educativo.

El lenguaje escrito y hablado es centrado en la tarea, abierto, fluye desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa, es claro, fluido y facilita el trabajo de los dirigentes, cuadros en los departamentos, docentes. Son escuchadas las opiniones y quejas y se tienen en cuenta. El clima laboral se considera satisfactorio, los directivos apoyan a los subordinados y viceversa. Existe integración, hay armonía y autonomía, los trabajadores conocen sus funciones, se promueve la participación y se colegian las ideas de todos en la planificación de metas laborales, política y objetivos.

La conducta de los trabajadores es positiva, de enfrentamiento a las tareas y actuar consciente y espontáneo. La actuación de los estudiantes es buena, aunque se observan esporádicas acciones de indisciplinas como fumar, escuchan música por encima de los decibeles permitidos, o hablan en voz alta en pasillos y otros locales. Reciben el apoyo de directivos y docentes para realizar el trabajo y se sienten motivados por los grupos científicos estudiantiles, las tareas de impacto y sus prácticas laborales. Los empleadores manifiestan opiniones positivas sobre su preparación profesional.

Existe la percepción de los trabajadores que las evaluaciones del desempeño son justas, equitativas y estimulan las conductas deseadas y se les reconoce el trabajo, aunque los estímulos no son suficientes.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

El liderazgo se considera participativo, los líderes son exigentes, pero flexibles y sensibles ante los problemas de sus subordinados.

Los valores compartidos incorporados al actuar de los trabajadores son profesionalidad, patriotismo, honestidad, responsabilidad, honradez y compañerismo. En el caso de compromiso, espíritu de superación, sensibilidad ante los problemas, sentido de pertenencia y ética profesional se catalogan como valores deseados, pero aún no compartidos por todos. Respecto a esto hay diferencias entre los claustros que se unificaron. Existen insatisfacciones en cuanto a reconocer personalidades y logros de la FCSH. No existe un local donde se puedan obtener datos específicos que han marcado pautas en su historia y se muestra desconocimiento sobre su historia, héroes y personalidades. Referente a los ritos, mitos y ceremonias.

Las presunciones o creencias que prevalecen respecto a la relación con el entorno es que existe armonía, pero no dominación o sumisión y que el cambio cultural es necesario para responder a las demandas de la sociedad. Consideran que la realidad, la verdad y lo que funciona bien, es determinado por consenso entre todos con la práctica diaria. Asimismo, se cree que las personas por naturaleza son buenas y perfectibles y que el ambiente en el que desarrollen el trabajo y la reacción que tengan al mismo influye en su conducta. Se piensa que los miembros de la FCSH son activos trabajan en equipo y se enfrentan a los problemas que se interponen para el logro de sus objetivos y que las relaciones humanas son cordiales, de afecto y cooperación, solidaridad y compañerismo.

El tipo de cultura actual es orientada a la tarea con un liderazgo firme, decisivo y justo, pero los trabajadores prefieren que sea orientada a las personas con mayor preocupación y sensibilidad por parte de los directivos a las necesidades materiales, espirituales y potencialidades de los subordinados. El estadio de crecimiento de la Cultura Organizacional es nacimiento y primeros años. La cultura es débil-funcional, los valores centrales no se encuentran totalmente y los procedimientos y estructuras están conformados por subculturas que aún se fusionan.

Plan de intervención cultural

La organización se encuentra en sus primeros años, por lo que se concibió el cambio como proceso dirigido, organizado por fuerzas internas que determinan las variables a manipular y las fuerzas y debilidades de la cultura y modificarlas si es necesario. El objetivo general es fortalecer el cumplimiento de las funciones de la Cultura Organizacional de la institución y como objetivos específicos se trazaron los siguientes: 1) Potenciar la participación de todo el colectivo en la vida organizacional, 2) Socializar los componentes de la Cultura Organizacional entre todos los miembros de la facultad y 3) Profundizar en el conocimiento de los elementos claves de la Cultura Organizacional de la entidad.

El plan se concibe para intervenir y trazar acciones en las variables de la cultura organizacional siguientes: 1. Mitos e Historias de la organización, 2. Ritos y ceremonias de la organización, 3. Creencias, 4. Valores, 5. Comunicación, 6. Héroes y personajes destacados dentro de la organización, 7. Normas de la organización y 8. Identidad visual. La **Tabla 1** muestra las principales acciones de intervención propuestas.

**GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

Tabla 1. Principales acciones de intervención en las variables de la cultura organizacional

Variable	Objetivo	Acciones	Ejecuta
Mitos e Historias de la organización	Rescatar referentes históricos para fortalecer el conocimiento de la institución y destacar sus valores simbólicos a partir de ritos, leyendas y mitos.	Constitución del equipo de historia de la FCSH para recopilar sus hechos fundacionales y actuales y mantenerla actualizada con los acontecimientos colectivos e individuales.	Ejecuta: vicedecanos y jefes de departamentos.
		Concurso “Qué conoces sobre los mitos, anécdotas e historia de nuestra FCSH”, para descubrir los mitos e historias que se han tejido institucionalmente.	Ejecuta: equipo de historia de la FCSH.
Ritos y ceremonias de la organización	Dinamizar y fortalecer la celebración de ritos y ceremonias para consolidar la cultura mediante la integración de los trabajadores y el reconocimiento de los ritos y ceremonias.	Diagnóstico sobre el conocimiento de los ritos y ceremonias que se realizan en la FCSH, la satisfacción con los mismos y las sugerencias para mejorarlos.	Personal designado por la decana en cada departamento.
		Elaboración del sistema de ritos y ceremonias de la FCSH, sus objetivos y las reglamentaciones para su ejecución.	Ejecuta: consejo de Dirección.
Creencias	Profundizar en el sistema de creencias de la institución y su incidencia en la vida organizacional.	Sondeo de opinión sobre las creencias existentes en la organización en torno a las funciones, las políticas, las personas y los procedimientos.	Personal designado en los departamentos.
		Reunión de trabajo y de reflexión en la que se aclare las distorsiones detectadas en las respuestas a los cuestionarios y entrevistas.	Personal designado en los departamentos.
		Debate con los directivos sobre las creencias nocivas existentes en la institución.	Decana
Valores	Establecer vías y espacios para construir, reafirmar, sensibilizar, identificar y estructurar un código de valores.	Talleres de análisis por departamentos sobre los valores compartidos en la organización	Personal designado en los departamentos.
		Asambleas para reafirmar el compromiso de los trabajadores con los valores compartidos.	Jefes de departamentos.
		Elaboración del plan de formación en maestrías y doctorados para las especialidades no pedagógicas en coordinación con otras universidades.	Vicedecana de Investigación y postgrado.
		Diseñar plan de posgrados sobre empleo de las NTIC en el proceso docente.	Vicedecana de Investigación y postgrado.

**GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS**

		Elaborar el manual de bienvenida para los nuevos ingresos con los reglamentos, valores y código de ética profesional del trabajador de la Educación Superior.	Profesores carrera de comunicación social.
		Actos de bienvenida a los nuevos trabajadores donde se socialicen los valores y otros elementos de la como reglamentos y código de ética.	Directivos de cada estructura.
		Seminario-debate sobre la importancia de la ejemplaridad en la actuación para transmitir los valores en la prestación del servicio educacional.	Jefes de departamento y trabajadores ejemplares.
		Otorgamiento de estímulos y reconocimientos a los trabajadores que se destaquen por reflejar de manera ejemplar en su conducta los valores y constituyan paradigma para la institución.	Directivos y sindicato.
		Creación de un boletín digital mensual que refleje los principales acontecimientos y logros de la FCSH y destaque y reconozca los trabajadores que hayan sobresalido en su desempeño profesional.	Carrera de comunicación social.
Comunicación	Fortalecer los canales de comunicación que posibiliten la participación de los trabajadores en la vida institucional y expresen con confianza sus planteamientos.	Creación de un buzón de opiniones donde los trabajadores depositen sus inquietudes, criterios y sugerencias para ser analizadas por los directivos.	Personal designado por la Decana.
		Habilitación de un correo institucional de la decana para recoger, inquietudes, opiniones y sugerencias de los trabajadores, estudiantes, padres y la comunidad para mejorar el desempeño organizacional de la FCSH.	Decana
		Crear murales o espacios públicos donde se divulguen la misión y visión, políticas y objetivos estratégicos de la FCSH.	Personal designado por la decana.
		Creación del salón de la fama con fotos, historia y premios relevantes obtenidos en su trayectoria laboral y social por trabajadores destacados.	Equipo de historia de la FCSH.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

Héroes y personajes destacados dentro de la organización:	Realzar personas que por sus valores, actitudes y habilidades son un paradigma de actuación para trabajadores y estudiantes.	Depositar en el buzón de opiniones breve comunicación con el texto “Mi compañero ejemplar fue y es...” para indagar sobre los personajes o héroes destacados en la entidad.	Trabajadores.
		Divulgación los personajes que en el pasado fueron considerados héroes, los valores que encarnaban y las condiciones sociales y administrativas del momento.	Trabajadores con años de experiencia en la facultad y la Universidad.
		Compilación en formato plano y archivos electrónicos, como documentos de consulta, de las de las normas que rigen en la organización.	Vicedecanos y secretaria docente.
Normas de la organización.	Divulgar las normas morales y legales que regulan el quehacer institucional, de manera que haya un conocimiento amplio de las mismas.	Deposito en el buzón de opiniones de criterios sobre los alcances y limitaciones y sugerencias sobre las normas que regulan la entidad.	Trabajadores
		Empleo del logotipo de la FCSH en la papelería institucional, otros documentos y en los espacios más representativos.	Directivos y trabajadores.
Identidad visual	Fortalecer la identidad institucional mediante la proyección de una imagen positiva.	Mejoramiento de las condiciones del entorno visual de la FCSH en cuanto a decoración, ambientación y aspecto físico de los bienes muebles e inmuebles.	Directivos y trabajadores.
		Tramitar con la Rectora la solución de las necesidades de computadoras e impresoras en función del proceso docente educativo de los estudiantes y la formación doctoral y de maestrías.	Decana.

Fuente: elaboración propia

Discusión

La investigación se basó en el análisis gnoseológico y metodológico de los referentes teóricos sobre la cultura organizacional y su incidencia en el buen desempeño de las instituciones, basado en las contribuciones de los autores clásicos del tema y las aportaciones más contemporáneas, contextualizándolo al caso específico de las universidades y de Cuba.

Las conceptualizaciones de los autores consultados, de nivel mundial, latinoamericano y cubano, aunque con diferentes matices, revelan coincidencias generalizables y aplicables a nuestras condiciones, siempre teniendo en cuenta las particularidades de nuestro sistema social y su Sistema de Educación Superior.

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

El contexto mundial caracterizado por la globalización en todas las esferas, y de las cual no escapa ningún país; la expansión de la sociedad de la información y el conocimiento, y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, imponen un reto a las organizaciones: adaptarse a esos cambios o perecer. Esto es de particular significación en las instituciones de educación superior que tienen el encargo de preparar los profesionales que necesita la sociedad y hacerlo con una formación multidisciplinaria y holística, con capacidades de adaptación a un entorno de vertiginoso desarrollo y cambios constantes.

En el caso de nuestro país los retos son mayores por el férreo bloqueo de los Estados Unidos, las limitaciones económicas y la condición de país subdesarrollado y con pocos recursos y riquezas naturales. Ello requiere un liderazgo creativo y transformacional y recursos humanos comprometidos con nuestro proyecto social, activos, creativos, proactivos y capaces de enfrentar los problemas y superarlos para crear organizaciones que satisfagan con efectividad las demandas de la sociedad.

La indagación realizada sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas reveló las fortalezas, debilidades y las brechas existentes para alcanzar la cultura deseada, pero también las fortalezas y oportunidades para lograrlo. El plan de intervención que se propone es de significativa importancia para ello y está en consonancia con el tipo de universidad que se necesita.

Una deuda de la investigación -porque no era su objetivo- sería ahondar en los métodos y procedimientos metodológicos, los sistemas de trabajo científico-metodológico y su actualización en concordancia con las exigencias que se plantean a las universidades del siglo XXI, lo cual pudiera ser tema de otra indagación científica.

Conclusiones

La investigación reveló las fortalezas y limitaciones en los niveles de la Cultura Organizacional. Se evidenció que los trabajadores son activos, están comprometidos con el logro de los objetivos, prevalece el trabajo en equipo y avanzan en su crecimiento profesional, pero existen carencias en cuanto a la imagen visual, los valores compartidos, la formación doctoral en la especialidad en las carreras no pedagógicas y no son suficientemente conocidas la historia de la facultad, mitos, leyendas y personalidades destacadas.

Con el propósito de contribuir a mejorar esta situación se elaboró un plan de intervención cultural que contribuye a fortalecer los niveles de la Cultura Organizacional y la funcionalidad de la Cultura Organizacional de la facultad.

Referencias bibliográficas

1. Hernández J. ¿Qué Universidad para el Siglo XXI? Revista Lusófona de Educação, 2022; 52: 133-152. [Consultado 21 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle52.09>

GESTIÓN DE LA CULTURA UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

2. Tünnermann C. Los desafíos de la universidad en el siglo XXI. Universidad Nacional de Costa Rica; 2023:1-12. [Consultado 21 febrero 2023] Disponible en: <https://repositorio.unapec.edu.do/bitstream/123456789/445/1/Los%20desaf%C3%ADos%20de%20la%20universidad%20en%20el%20siglo%20XXI.%20CON%20PORTADA.pdf>
3. Escorcía J, Barros D. Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. Revista de Ciencias Sociales. 2020; 26(3), 83-97. [Consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
4. Bernale JA, Vargas JA. Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. Revista de Ciencias Sociales. 2020; 26: 1-10. [Consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146010>
5. Nogueira D, Medina D, Alonso L, Sánchez Y, Medina A. Gestión de la visibilidad científica de profesores en programas de doctorado de la Universidad de Matanzas. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022; 6 (1): e197 [Consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.59734301-23>.
6. Paredes-Chacín A, Inciarte A, Walles-Peñaloza D. Educación superior e investigación en Latinoamérica: Transición al uso de tecnologías digitales por Covid-19. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 2022; 26 (3): 98-117. [Consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519014/>
7. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. La Habana: Editora Comité Central del PCC; 2021.
8. Pérez M, Rodríguez A, Álvarez F. Comunicación y postmodernidad. Opuntia Brava. 2022; 14 (4): 231-243. [Consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1685>
9. Ochoa S. La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico de WOS. Revista Interciencia, 2022; 47 (3): 92-99. [Consultado 24 febrero 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/339/33970833007/html/>
10. Montañez A. Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. Revista Cuaderno de investigación en la educación. 2017; 32: 51-62. [Consultado 1 marzo 2023] Disponible en: <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/13923>
11. Villafañe J. La gestión profesional de la Imagen Corporativa. España: Ediciones Pirámide S.A; 1999.
12. Pedraja L, Marchioni I, Espinoza C, Muñoz C. Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. Revista Formación Universitaria. 2020; 13(5): 3-14. [Consultado 3 marzo 2023] Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000500003
13. Ruiz M, López E. La misión de la universidad en el siglo XXI: comprender su origen para proyectar su futuro. RESU (Revista de la Educación Superior). 2019; 48 (189):1-19 [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602019000100001
14. Costa J. Imagen corporativa del siglo XXI. Argentina: Ediciones La Crujía; 2001.
15. Jiménez B. Las relaciones humanas activo estratégico para la empresa del siglo XXI. Revista Sintetia. 2023;15: 20-21.
16. Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. La Habana: Editorial Félix Varela; 2006.

17. Alabart Y. Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Ciencia y Tecnología. 2011 abril – septiembre; 1: 11–22.
18. Harrison R. Model of culture-research-methodology, Harvard Business Review; 2018.
19. Andrade H. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas; 2020.
20. Tomás M. El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI. Revista Educar. 2019; 42: 147-162. [Consultado 14 marzo 2023] Disponible en: <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/20748>
21. Alpízar M, Pérez H. El diseño organizacional en universidades de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022; 6 (2): 1-18. [Consultado 14 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6628691>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

- Maria de los Ángeles Pérez Pérez: Conceptualización, Investigación, Análisis de datos, Metodología, Administración del proyecto, Supervisión, Validación, Redacción: revisión y edición.
- Alejandro del Cristo Rodríguez Morell: Investigación, Metodología, Análisis formal, Supervisión, Validación, Escritura, revisión y edición.
- Alain Rodríguez Cordero: Investigación, Recopilación de datos, Análisis formal, Escritura, Revisión y edición, Validación, Redacción: revisión y edición.
- Ariagna Ponce de León Torres: Investigación, Conservación de datos, Anotación, Depuración de datos, Validación, Revisión y edición.