



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**Andrés Ferrer Castillo**

**HOLGUÍN**

**2023**



**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

## **GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación**

**Autor: Profesor Auxiliar, Lic. Andrés Ferrer Castillo, M. Sc.**

**Tutores:**

**Profesor Titular. Ing. Raúl Hernández Heredia. Dr. C.**

**Profesor Titular. Lic. Pedro Planes Cumbá. Dr. C.**

**HOLGUÍN**

**2023**

## **DEDICATORIA**

*A la memoria de mi padre y mi hermano Alfredo*

*A mi esposa Xiomara, mi hija Arianne y mi hijo José Andrés*

*A mi madre y hermanos*

*A mis amigos*

## AGRADECIMIENTOS

Quizás la parte más difícil de la tesis sea ésta cuartilla, por el alto honor que me confiere agradecer a todas las personas que han colaborado con el logro de la meta trazada y se corre el riesgo de que falte alguna, en caso que así sucediera, quiero que sepan que el olvido es involuntario.

*A mi madre, por su constante apoyo de toda la vida.*

*A mi esposa e hijos, motores que impulsan el día a día de mi profesión, de la vida y permanentes motivadores para alcanzar la meta propuesta.*

*A mis tutores Raúl y Pedro, compañeros de estudios, compañeros de trabajo, amigos y hermanos, que señalaron el camino, empujaron y acompañaron siempre hasta llegar a la meta.*

*A Justo, Pablo, Lozano, Bernardo, Casas y Pedro Rodríguez Rubio, que me iniciaron en esta travesía del saber en la dirección científica.*

*A todos los colegas del Departamento de Física del Instituto Superior Pedagógico de Guantánamo, la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Raúl Gómez García" y de la actual Universidad de Guantánamo, que siempre han apoyado y nos hemos mantenido juntos a pesar de los pesares.*

*A la Decana de la facultad de ciencias de la educación Dr. C. Arianne Ortega Vega, por su apoyo incondicional y sistemático.*

*Al Doctor Honoris causa Pedro Valiente Sandó, por su acompañamiento, orientación, enseñanzas, perseverancia y paciencia.*

*A todos los profesores del programa de doctorado, en particular a Rodrigo, Jorge, José Javier, Maira Moreno, Yurima, Niurka, Rosel, Rafael Lorenzo, Rogelio Cuenca, Tamayo, Doimeadios, Ernesto Chacón, Adrián y Lázaro por su dedicación, camaradería y profesionalidad.*

*A las doctoras Beatriz Pupo Guisado e Iliana Concepción García, por sus acertadas oponentías y recomendaciones para transitar la larga ruta de esta tesis.*

*A todos los doctorando del programa, colegas que contribuyeron con sus recomendaciones, entusiasmo; compartieron alegrías y tristezas, logros y tropiezos pero que nunca desistieron.*

*A Juan Carlos y sus trabajadoras del Hotelito de Posgrado, que siempre estuvieron pendientes de nuestro sueño, desvelo, descanso y seguridad.*

*A todos los que han contribuido a que se materialice este resultado.*

**A todos, muchas gracias.**

## SÍNTESIS

La investigación tributa al proyecto titulado: “La acreditación y la evaluación institucional en las Instituciones de Educación Superior del Núcleo Cuba de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior” del Centro de estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior – Universidad de La Habana, Cuba. Abordó como **problema**: insuficiencias en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria limitan el desarrollo e integración de sus procesos sustantivos. Se delimitó como **objeto**: la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Tuvo como **objetivo**: desarrollar una metodología de gestión de la cultura organizacional, sustentada en una concepción teórica de dicho proceso, para favorecer el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

En su realización se emplearon **métodos del nivel teórico** (análisis-síntesis, inducción-deducción, análisis histórico-lógico, hipotético-deductivo, modelación y sistémico estructural-funcional) y **empíricos** (observación científica, encuesta, entrevista, análisis de documentos, criterio de expertos y estudio de casos), así como los **métodos y técnicas estadísticas** (confección de tablas, cálculo de frecuencias, cálculo del coeficiente de competencia de expertos).

**La contribución a la teoría**, lo constituye la concepción teórica con un carácter dialéctico que permite revelar la interacción sistémica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, sustentada en los principios de la administración científica, autenticada y materializada en el contexto cubano. **El aporte práctico**, lo constituye la metodología en la práctica directiva, que implica a los componentes de la gestión, sustentada en sus principios, que está en correspondencia con la epistemología utilizada para la concepción teórica de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

## TABLA DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD</b>	11
1.1.- Presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión de la cultura organizacional en la universidad	12
1.1.1. La cultura organizacional en la universidad.	12
1.1.2. La cultura organizacional en la facultad universitaria	22
1.1.3. La gestión de la cultura organizacional en la universidad	28
1.1.4. La gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	34
1.2.- Estado actual de la gestión de cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo	44
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1	63
<b>CAPÍTULO 2. CONCEPCIÓN Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA</b>	64
2.1. Concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	64
2.1.1. Fundamentos teóricos de la concepción de la gestión de la cultura organizacional	65
2.1.2. Componentes estructurales de la concepción teórica de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	71
2.2. Metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	89
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2	111
<b>CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LA CONCEPCIÓN Y LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE LA UNIVERSIDAD</b>	112
3.1.- Valoración de la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y la metodología mediante el criterio de expertos	112
3.2. Valoración de la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo.	117
CONCLUSIONES DEL CAPITULO 3	132
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	134
<b>RECOMENDACIONES</b>	136
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	137
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

La Conferencia Mundial de Educación Superior (WHEC2022), desarrollada en Barcelona del 18 al 20 de mayo de 2022, tuvo como lema “*Reinventando la educación superior para un futuro sostenible*”, entre sus temáticas de análisis está; “*la educación superior y la agenda de desarrollo sostenible*”, donde se plantea que los sistemas de educación superior pueden contribuir a la agenda global de varias maneras. No sólo deben preparar una mano de obra calificada eficaz (...), sino también conservar los valores y propósitos éticos y académicos que están en la base de la educación superior. (p. 3)

En concreto, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS4), tiene como propósito asegurar que las naciones trabajen para garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. En particular, la meta 4.3 pretende garantizar "la igualdad de acceso de todas las mujeres y los hombres a una enseñanza técnica, profesional y superior asequible y de calidad, incluida la universidad" hacia el 2030. (Bárcena y Prado, 2016, p.15)

En correspondencia con ello, la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 en el VIII congreso del PCC, el 95, se refiere a: “consolidar el papel de la Universidad en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con la historia y los valores del 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” (PCC, 2021, p. 70). De estos lineamientos, se infiere la necesidad de gestionar los procesos universitarios, como vía de elevar la calidad de estas instituciones y que sean sostenibles sus resultados.

Los elementos antes expresados se asumen para el planteamiento de la **VISIÓN** de la Planeación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba, para el período 2022-2026. (MES, 2022, p. 41).

Para concretar la **VISIÓN** se integran los objetivos estratégicos que tienen su salida a través de las metas e indicadores de los procesos universitarios (procesos estratégicos, procesos sustantivos y procesos de apoyo).

Lograr estos objetivos, requieren de una transformación profunda de la universidad, para que se adapten a nuevas condiciones, nuevo orden mundial (político, económico y social), a las nuevas formas de actuar y al surgimiento de nuevos contextos.

En Cuba estas transformaciones se evidenciaron con el aumento de la red de instituciones de educación superior y su extensión a todos los municipios del país, lo que propició el desarrollo de un sistema de evaluación y control de la gestión universitaria para el continuo perfeccionamiento y la elevación de la calidad en la formación tanto de pregrado como de postgrado a través de la integración entre la docencia, la producción y la investigación, así como de las instituciones universitarias en cada provincia del país, aspecto que según Saborido y Alarcón (2018), comenzó a gestarse en el 2009.

Según Viltre (2018), “la subsiguiente evolución universitaria se concretó de manera formal en el curso escolar 2014-2015. Proceso denominado integración de la universidad, que constituye - (...) una unificación de las Alma Mater que en sus especificidades formativo-profesionales estaban hasta el momento, separadas” (p. 148).

En este nuevo contexto, según Ortiz, Pérez y Velázquez (2019), la universidad puede considerarse como un sistema, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y, como resultado de su integración, la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad. (p. 3)

Uno de los aspectos que marca el desarrollo de las universidades, es el nivel de gestión que alcance en los procesos sustantivos, para ello Ortiz (2014) plantea que:

En las universidades como objeto de gestión, cada día el término integración adquiere mayor relevancia, y es una tendencia actual en las organizaciones integrar sus sistemas de gestión, con

el objetivo de obtener resultados superiores al dotar a los directivos de una visión sistémica que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo”. (p.1)

Además, otros autores han planteado que:

Lograr la integración universitaria implica desarrollar el componente organizacional, por lo que, la mayor o menor integración entre las funciones depende de la cultura organizacional, el clima organizacional y la eficiencia de los procesos que prima en las universidades y su impacto en el entorno. (Olivares, 2001, citado por Saborido y Alarcón, 2018, p. 3)

También existen criterios de autores asumiendo que en la integración de la universidad:

(...), se considera oportuno mostrar a la gestión de la cultura universitaria como uno de los elementos de integración, alertando sobre la necesidad de acoger a la cultura como directriz orientadora para afrontar los cambios inminentes que trajo aparejado el proceso de integración. (Aliaga; González y Milán, 2022, p. 191)

La cultura organizacional y su gestión, ha sido un campo ampliamente estudiado en la literatura sobre dirección de las organizaciones empresariales. Entre los autores extranjeros estudiados, que han desarrollado trabajos e investigaciones sobre esta temática se pueden citar a: Chiavenato, 2009; Robbins, 2009; Schein, 2009; Toca y Carrillo, 2009; Fernández, 2010; Castro, 2016; Chung, 2017; Cuerda y Bonavía, 2017; Jiménez, et al., 2017; López, 2019; Melián, 2017; Panesso, et al., 2018; Quindemil, et al., 2018; Rivera, et al., 2018; Sánchez, et al., 2018; Agua Lara y Robayo, 2019; Bissoli dos Santos, et al., 2019; Meza-Ariza y Guatibonza, 2019; Morelli, M. y Wang, M. (2020); Bamidele, 2022; entre otros.

En el caso de Cuba, se destacan los estudios de Tristá, 1997; Cruz, 2000, 2001; Alabart, 2002, 2005, 2011; Bello, et al, 2003; Lucas, 2004; Trelles, 2004; González, 2005; Portuondo, 2005; Marañón y Bauzá, 2006; Leyva, 2008; Rodríguez (2008); Cano y Bauzá, 2010; Aruca, 2016; Llanos, 2017; Llanos et al., 2018; Méndez, 2019; Reyes y Moros, 2019; Céspedes, 2020; Guerra, 2020; Reyes, 2021, entre otros.

El estudio de la cultura organizacional en las instituciones universitarias, no ha tenido el mismo nivel de desarrollo. No obstante, autores como Perazzo, 2000; Bartell, 2003; Bauzá, 2005; Agudelo, 2011; Góngora, Nóbile y Reija, 2014; Ortega; Vergel, y Gómez, 2014; Aruca, 2016; Castro, 2016; Chung, 2017; Cuerda y Bonavía, 2017; Caliskan, A. and Zhu, C. (2019); Aliaga et al., 2022; han realizado aportes referidos a identificar los elementos culturales que prevalecen en este tipo de instituciones; otros autores como, Cruz, 2000; Perazzo, 2000; Tristán, 2001; Bauzá, 2005, 2007; Cano y Bauzá, 2010; Fernández, 2010; Aliaga y Guerra, 2019; Bayanova, et al., 2019; Alí, 2020, declaran que la cultura organizacional, permite a las organizaciones educativas, entre ellas la instituciones de educación superior, su supervivencia y adaptación al medio que la rodea y promueve y garantiza los cambios necesarios para que estas instituciones tengan un proceso de mejora continua en el fortaleciendo de las estrategias que impulsen su desarrollo.

Otros autores como, Zapata y Rodríguez, 2008; Moreno, 2011; Romero, et al, 2018; Calderón, et al, 2018; Céspedes Tamayo, 2020, se sustentan en la generalidad de la gestión de la cultura organizacional para las instituciones universitarias, sin particularizar en los diferentes procesos que en ellas se desarrollan, quedando limitadas sus propuestas teóricas y metodológicas.

Al particularizar en el nivel estructural en la universidad de facultad universitaria, se identifican estudios e investigaciones que tratan la gestión de la cultura organizacional en esta estructura, autores como Arteaga y Valverde, 2016; evidencian carencias teóricas al sustentar la identificación de los elementos o componentes de la cultura organizacional que influyen en la estrategia de la institución, así como la ausencia de un modelo, procedimiento o metodología para establecer los puntos de contacto entre estas dos variables.

Por su parte, Cuerda y Bonavía, 2017; identifican el tipo de cultura que prevalece en la facultad de Psicología de Valencia, limitado a la comparación entre la cultura percibida y la cultura deseada, donde no

se establecen las diferencias entre ambas, cuyo resultado podría considerarse un punto de vista muy enriquecedor de cara a posibles proyectos y propuestas de cambio en la facultad.

Otros autores como, Delgado y Forero, 2004; González, Fernández y Hernández, 2013; Quindemil, Flores y Rumbaut, 2018; Rodríguez, 2020, dirigen sus investigaciones hacia la falta de orientación cultural, un acercamiento al estado del arte de las investigaciones, cuyos resultados no mostraron tendencias epistemológicas, teóricas y metodológicas específicas para el estudio de la cultura organizacional, que condujeran a fortalecer sus dimensiones en la búsqueda de la cultura deseada en el ámbito de la facultad universitaria y su relación con la integración y desarrollo de los procesos sustantivos que en ellas tienen lugar.

Por otro lado, el resultado del diagnóstico fáctico realizado por el autor de la investigación y la revisión de documentos oficiales, se pudo constatar la existencia de otras insuficiencias en el orden organizativo relacionadas con la integración de la gestión de la cultura organizacional a los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria y que tienen lugar en la práctica directiva, ellas son:

- Se identifican en los directivos carencias en los conocimientos teóricos y metodológicos, que los limitan para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- No se identifican las dimensiones de la cultura organizacional que favorezcan el desarrollo los procesos sustantivos.
- No se localizan instrumentos, metodologías o procedimientos autóctonos que posibiliten que el proceso de gestión de la cultura organizacional contribuya a integrar y desarrollar con calidad los procesos sustantivos en la facultad universitaria.
- Son limitadas las propuestas investigativas donde los procesos sustantivos se integren a la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Los elementos antes señalados permiten reconocer la presencia de una **contradicción** dialéctica *entre la necesidad de gestionar la cultura organizacional* en la facultad universitaria como condición indispensable para fortalecer las dimensiones de la cultura organizacional y *las insuficiencias que presenta este proceso que limitan el desarrollo e integración de los procesos sustantivos*.

En consecuencia con ello, se determinó como **problema científico**: insuficiencias en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria limitan el desarrollo e integración de sus procesos sustantivos.

El **objeto de investigación** lo constituye la cultura organizacional en la facultad universitaria, proponiéndose el siguiente **objetivo de investigación**: desarrollar una metodología de gestión de la cultura organizacional, sustentada en una concepción teórica de dicho proceso, para favorecer el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad universitaria y como **campo de acción**, el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

La investigación se desarrollará a partir de la lógica que sugiere las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Cuál es el marco teórico práctico referencial que sustenta la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo?
3. ¿Qué elementos deben ser considerados en la concepción teórica y la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?
4. ¿Cuál es la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?
5. ¿Cuál es la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?

Para ofrecer respuesta a las preguntas formuladas se plantean las tareas de investigación siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial que sustenta la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
2. Caracterizar el estado actual del proceso de gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo.
3. Establecer los elementos que deben ser considerados en la concepción teórica y la metodología del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
4. Valorar la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
5. Valorar la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

La investigación se desarrolla con la utilización combinada de métodos, técnicas y procedimientos del nivel teórico y empírico, cuantitativo y cualitativo, bajo una perspectiva dialéctico-materialista. Los métodos del nivel teórico que se utilizan en la investigación son los siguientes:

**Análisis y síntesis**, durante todo el proceso de la investigación, para el cumplimiento de las diferentes tareas científicas a desarrollar. Análisis de los diferentes componentes y cualidades de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y la síntesis en la unidad de estos componentes y cualidades.

**Inducción-deducción**, para extraer regularidades, particularmente las referidas a los requerimientos en la elaboración de una concepción para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y de una metodología que posibilite su implementación en la práctica directiva.

**Análisis histórico-lógico**, se utilizó para la sistematización del desarrollo teórico de la gestión de la cultura organizacional, lo que permitió la construcción del marco teórico-referencial para estudiar la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, así como para el estudio diagnóstico y

caracterización del estado actual del objeto y el campo de investigación, también en la estructuración cronológica y lógica del proceso de investigación y elaboración del informe y artículos.

**La modelación**, permitió descubrir y estudiar nuevas cualidades, relaciones, principios o leyes sobre la gestión de la cultura organizacional, concebir la concepción teórica y la metodología, así como las dimensiones y las relaciones que se establecen en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Sistémico estructural-funcional**, para la elaboración de la concepción teórica con un enfoque de sistema con una estructura coherente, entendiendo el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria como un sistema. Para el desarrollo de la metodología, su estructuración con carácter sistémico y flexible en cada una de las etapas, pasos y acciones diseñadas. Identificación de los componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, para la estructuración del sistema de relaciones en la organización y el desarrollo del proceso de validación práctica.

Los métodos de investigación del nivel empírico utilizados son:

**La entrevista**, se aplicó a los directivos para obtener información sobre su desempeño en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, a los profesores y trabajadores no docentes para conocer sus criterios sobre la actividad de dirección que desempeñan sus dirigentes, a los estudiantes y otros colaboradores como objeto y sujetos del proceso de dirección a nivel de la facultad universitaria.

**La encuesta**, se aplicó a directivos, profesores, trabajadores no docentes y estudiantes, para conocer criterios sobre la actividad de dirección, las causas que afectan la misma y para valorar sus criterios sobre el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**La observación científica**, para constatar el modo de actuación de los directivos y su implicación en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, así como el comportamiento en el desarrollo de los procesos sustantivos, de manera que sea representativo del accionar de las personas que trabajan e interactúan a nivel de facultad en la universidad.

**El análisis documental**, se recopiló información sobre la gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo, que se evidencia en las actas del consejo de dirección, en informes de acreditación, visitas de ayuda metodológica, de inspección y supervisión, evaluaciones de los cuadros, docentes y trabajadores, documentos normativos, actas de las reuniones de las organizaciones estudiantiles, programas de cursos de postgrados, diplomados, especialidad, maestrías y doctorados.

**Los métodos y técnicas estadísticas**, se utilizaron para el procesamiento de los datos obtenidos, a través de los métodos del nivel empírico (confección de tablas, el cálculo de la frecuencia absoluta y relativa, la ponderación, el cálculo del coeficiente de competencia y la valoración de los expertos). Se utilizó el paquete estadístico SPSS y la aplicación Microsoft Excel.

### **Población y muestra**

Para la investigación se definió como población a la totalidad de los gestores de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo, La población está conformada por los gestores: decanos (7), vicedecanos (15), jefes de departamento (33), profesores principales de año (PPA) (90). En la investigación se trabajó con la totalidad de la población.

En calidad de informantes clave participaron en la investigación: 10 trabajadores no docentes, 31 profesores, 123 estudiantes, 4 vicerrectores, 8 directores de centro universitario municipal (CUM).

**La contribución a la teoría**, lo constituye la concepción, con un carácter dialéctico que permite revelar la interacción sistémica entre los componentes del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, sustentada en los principios de la administración científica, autenticada y materializada en el contexto cubano. **El aporte práctico**, lo constituye la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, que implica a los componentes de la gestión, sustentada en principios y en correspondencia con la epistemología utilizada para la concepción teórica.

**La novedad científica**, radica en la identificación de los elementos que componen a la concepción teórica que sustenta la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria,

identificando los mecanismos facilitadores que dinamizan las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos universitarios.

**La significación práctica** se expresa en la trascendencia de la metodología teniendo en cuenta su desarrollo coherente con un enfoque flexible y contextualizado que podrá hacer más efectivo el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en su contribución a la mejora de los procesos sustantivos, dada la incidencia que la cultura organizacional tiene para la cohesión, alineación e implicación de los diferentes agentes involucrados en el mejoramiento del comportamiento organizacional de la facultad universitaria.

La tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo 1 se analiza el marco teórico-práctico referencial sobre de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria; el estado de este proceso en la Universidad de Guantánamo.

En el Capítulo 2, se presentan los componentes de la concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, así como la metodología para su implementación en la práctica, sustentada en los aspectos teóricos, identificados y fundamentados en la concepción.

En el Capítulo 3, se presenta la valoración sobre la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y la metodología a través del criterio de expertos y la valoración de la factibilidad de la metodología a través del estudio de caso en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo.

## **CAPÍTULO 1.**

# **MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

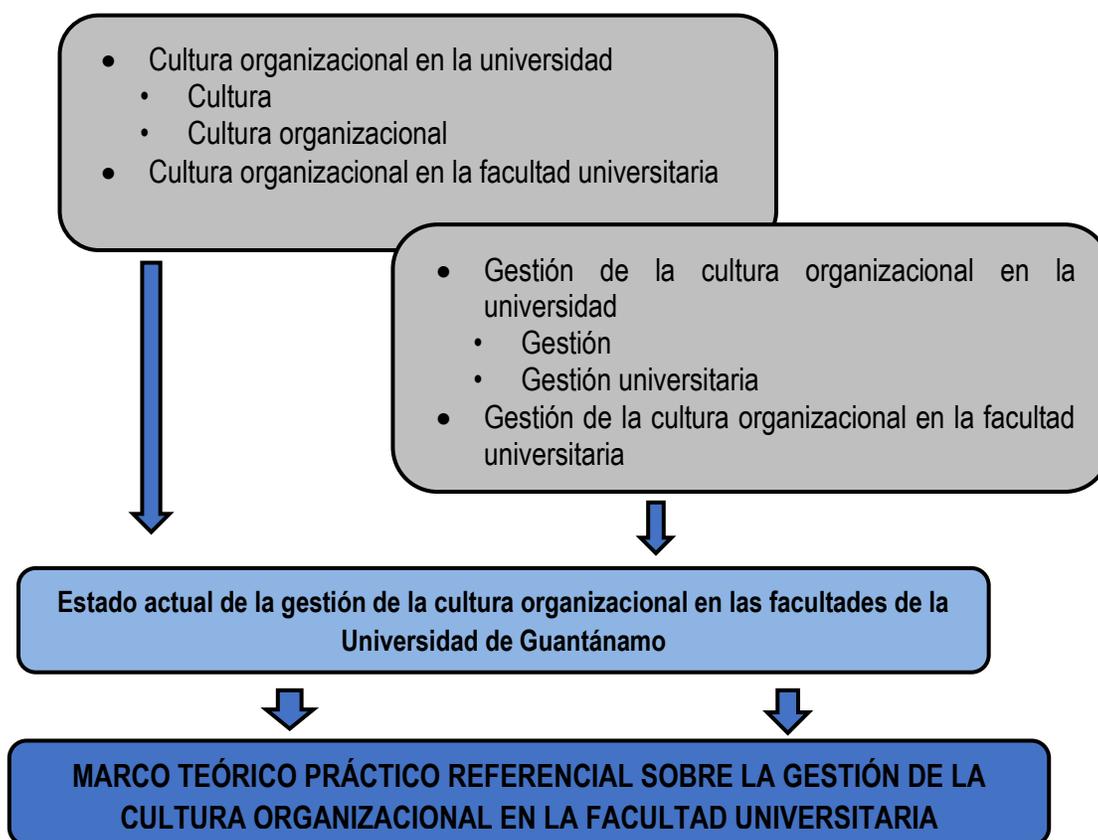
## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

En este capítulo se analiza el marco teórico práctico referencial sobre la cultura organizacional en la facultad universitaria como objeto de investigación, el concepto de cultura, sus rasgos generales; la cultura organizacional, definiciones y dimensiones; la cultura organizacional en la universidad como instituciones educativas, particularizando en los rasgos que la distinguen en la facultad universitaria. Se analiza la gestión de la cultura organizacional, sustentado en el concepto de gestión y la gestión universitaria.

Se realiza un estudio sobre el estado de la gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo, institución donde se desarrolla la investigación.

**Figura 1.**

*Hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación*



## **1.1. Presupuestos teóricos y metodológicos que sustentan la cultura organizacional en la facultad universitaria**

Se presentan los resultados del proceso de sistematización teórica y metodológica realizada en torno a las categorías principales asociadas a la cultura organizacional en la facultad universitaria y a su proceso de gestión, tomando como referente los estudios dirigidos a la cultura organizacional en la universidad como institución educativa, lo que permite conformar su marco teórico práctico e identificar las principales inconsistencias teóricas y metodológicas a las que esta debe atender para cumplir el objetivo de la investigación.

### **1.1.1. La cultura organizacional en la universidad**

Como punto de partida, se analiza de forma sintética el concepto de cultura, los rasgos esenciales, útil para poder identificar los elementos constitutivos de la cultura organizacional de una institución como un tipo particular de cultura de la sociedad.

El significado de cultura, que aparece en el Diccionario Enciclopédico Color "Compact Océano", plantea que es:

El desarrollo intelectual o artístico. Civilización. Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. Conjunto de las producciones creativas del hombre que transforman el entorno y éste repercute a su vez modificando aquel. Producción intelectual o material creada por las capas populares de una sociedad. Comprende el folclore, el mito, la leyenda, la fábula, las tradiciones y la música popular, la artesanía y la indumentaria. (p. 272)

Se resalta en este significado, la participación del hombre en el desarrollo de la sociedad donde vive, las vías y medios que utiliza, su modo de comportarse y crear, como uno de los componentes principales es la existencia misma del hombre y la relación entre el ser y el pensar.

En la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (MONDIACULT 2022) desarrollada en Ciudad de México del 28-30 de septiembre de 2022, se reafirmó el concepto de cultura declarado en la conferencia de 1982:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social, [y que] engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”, (...). (UNESCO, 2022, p. 1)

Aquí se hace referencia a componentes específicos de la cultura, identificando en el ser humano no solo sus habilidades para crear, sino también sus cualidades, credo y costumbres. Instando a los gobiernos y los organismos internacionales a disminuir las desigualdades generadas por las crisis múltiples, prolongadas y multidimensionales — vinculadas especialmente a las dramáticas consecuencias del cambio climático y la pérdida de biodiversidad, los conflictos armados, los peligros naturales, las pandemias, la urbanización incontrolada y los modelos de desarrollo insostenibles — principalmente en lo concerniente a las brechas digitales. (UNESCO, 2022, p. 1)

Particularizando en la preocupación por los cambios significativos en la sociedad derivado de los adelantos tecnológicos y su uso desmedido, subrayando la repercusión estructural de la transformación digital en las sociedades, preocupados por: “los desafíos que plantea, los riesgos crecientes, como el empobrecimiento de la diversidad cultural y lingüística en línea, vinculados a los sistemas de inteligencia artificial y a la insuficiente regulación de los algoritmos y la desigualdad de acceso a la cultura”, (UNESCO, 2022, p. 3).

El autor de la tesis asume a la cultura, como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social, donde sus rasgos esenciales incluye los conocimientos, las creencias, los valores, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.

En la organización, vista como un sistema abierto de interacción relativamente permanente, con una complejidad estructural, que lo distingue de otras agrupaciones humanas, se distingue su relación dialéctica con la cultura, dando lugar a una nueva categoría que es la cultura organizacional, que ha sido un objeto ampliamente estudiado, particularmente en el ámbito empresarial.

Constituye un paradigma la definición Edgar Henry Schein (1928 - 2023) sobre cultura organizacional:

El conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 2009, p. 25)

Este autor, reconoce en ella un proceso de enseñanza aprendizaje para los nuevos miembros en la organización, a desarrollarse sustentado en la socialización organizacional como proceso por medio del cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol en la organización” (Van Maanen y Schein, 1979, citado por Romero, 2022, p. 22).

La acogida de los nuevos miembros en la organización, ha sido estudiada por muchos autores, a través del proceso de gestión de los recursos humanos en uno de sus subprocesos, el ingreso a la organización, que incluye a la planeación y pronóstico; diseño y análisis de puestos de trabajo; alineación de competencias laborales y; reclutamiento, selección e inducción.

La inducción, entendida como la acogida, incorporación, acomodamiento de los nuevos miembros y del análisis de las definiciones que aportan diferentes autores referenciados por Romero (2022, p.16), se pueden señalar como uno de sus rasgos esenciales del concepto, que el proceso de inducción está dirigido a proporcionar información básica y necesaria sobre la estructura, la cultura y los valores de la organización, entre otros rasgos.

Así también como concepto general, “la socialización se define como un proceso de aprendizaje y transferencia de la cultura, conocimientos, normas, conductas, valores, habilidades, intereses, actitudes, comportamientos y disposiciones necesarias para desempeñar un rol o papel social”, (Romero, 2022, p.22).

Para que la cultura organizacional sea comprendida, absorbida por los miembros de la organización, es fundamental implementar un proceso de socialización, como culturización de los individuos, procurando direccionar el comportamiento de las personas para que la cultura se torne una realidad en la organización y en la vida de cada uno de sus miembros.

Según Motta (2002), la socialización organizacional es el procedimiento por el cual las personas adquieren conocimiento y habilidades sociales necesarias para asumir correctamente sus papeles en un grupo u organización. Es el proceso de “aprender las mañas” sobre el grupo y la organización sus valores, cultura, historia y el lugar donde si encaja (o sea, cuál es su papel en ése contexto). También se plantea que existen diversas estrategias de socialización que pueden ser conservadoras o innovadoras, indicando el camino de la cultura organizacional. (p. 166)

A pesar de la estrecha relación que existe entre la socialización y la definición de cultura organizacional, planteada por Schein (2009), algunos autores son del criterio que:

La definición limita la existencia de inconsistencias o ambigüedades al considerar que la cultura es compartida y plantear que existe una forma correcta de hacer las cosas. De esta forma Martin (2002) propone que la cultura organizacional tiene elementos que desarrollan una dinámica de armonía, conflicto o ambigüedad. Es decir, la cultura organizacional también tiene inconsistencias en su interior, así como ambigüedades. (Salas, 2009, p. 14)

Es importante tener en consideración esta inconsistencia en el proceso de socialización organizacional y en los estudios de la cultura organizacional en las universidades, como instituciones que tiene una estructura heterogenia y compleja, compuesta en la mayoría de los casos por facultades, departamentos,

carreras, colectivos, grupos de estudiantes, que crean un ambiente ambiguo en su comportamiento y en las relaciones que se establecen entre ellos.

Para atenuar estas inconsistencias, hay que considerar que la cultura organizacional se fundamenta en contemplar las creencias y valores que se arraigan en los individuos, los grupos y las organizaciones, desconocerla es dirigir a ciegas o por tanteo, según Díaz (2000):

(...) dirigir por valores no es sustituir la dirección por objetivos o resultados, sino es complementarla introduciendo la dimensión humana dentro del pensamiento directivo (...), considerando el criterio de que en el siglo XXI, el siglo del conocimiento, el hombre es el principal capital de las organizaciones y es necesario motivarlo moviendo sus fuerzas internas a través de las creencias y valores que él tiene como ser humano y aquellas que somos capaces de crearle en la conducción del grupo. (p. 13)

Así, la Dirección por Valores (DpV), llama la atención de que las organizaciones tienen que buscar sus mecanismos de desarrollo y consolidación de la cultura organizacional estableciendo sus rituales, símbolos, lenguajes, mitos y sistemas de recompensas, que complementen, apoyen y estén en consonancia con los valores, tanto finales, como nucleares, que se diseñen y se quieran desarrollar.

La DpV pone al descubierto la necesidad identificar estos mecanismos en las instituciones educativas, principalmente las instituciones de educación superior (IES), donde el proceso de enseñanza y aprendizaje se sustenta en la formación de competencias profesionales: conocimientos, habilidades y valores que identifique a un egresado capaz de crear y aportar para el bienestar de la sociedad.

En consecuencia a lo planteado en los párrafos anteriores, se asume la definición de cultura organizacional de Bauzá y Marañón (2007), como:

El conjunto de **creencias y valores compartidos** por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la **interacción entre sus miembros**, al poder ser aprendida, al

evolucionar con nuevas experiencias y a la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo, dado desde lo **interno de la organización** y en su **interacción con el entorno**. (p. 29)

Aquí los autores, identifican a subgrupos en la organización que tienen incidencia en la diversidad del comportamiento organizacional en las instituciones educativas, caracterizados por poseer una subcultura propia que comparten sus miembros, derivada esta de la cultura dominante en la organización.

Otra definición vinculada con las instituciones de educación superior, es la aportada por Velázquez, Del Toro, y García (2018), que entiende por cultura organizacional en las universidades como:

el sistema **de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes** que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye **aspectos de la dirección y el liderazgo** que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el **clima de la institución**, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la **toma de decisiones acertadas** y las posibilidades de cambio institucional. (p. 203)

Estas definiciones, coinciden en destacar las dimensiones como los valores, las creencias, así como el comportamiento de las personas, el liderazgo en las personas, su integración interna e interacción con el entorno de la organización lo que corrobora la idea de otros autores cuando plantean en sus definiciones que la cultura organizacional, es parte y garantiza la interacción de la organización con el entorno y su sistema de influencias con otras organizaciones.

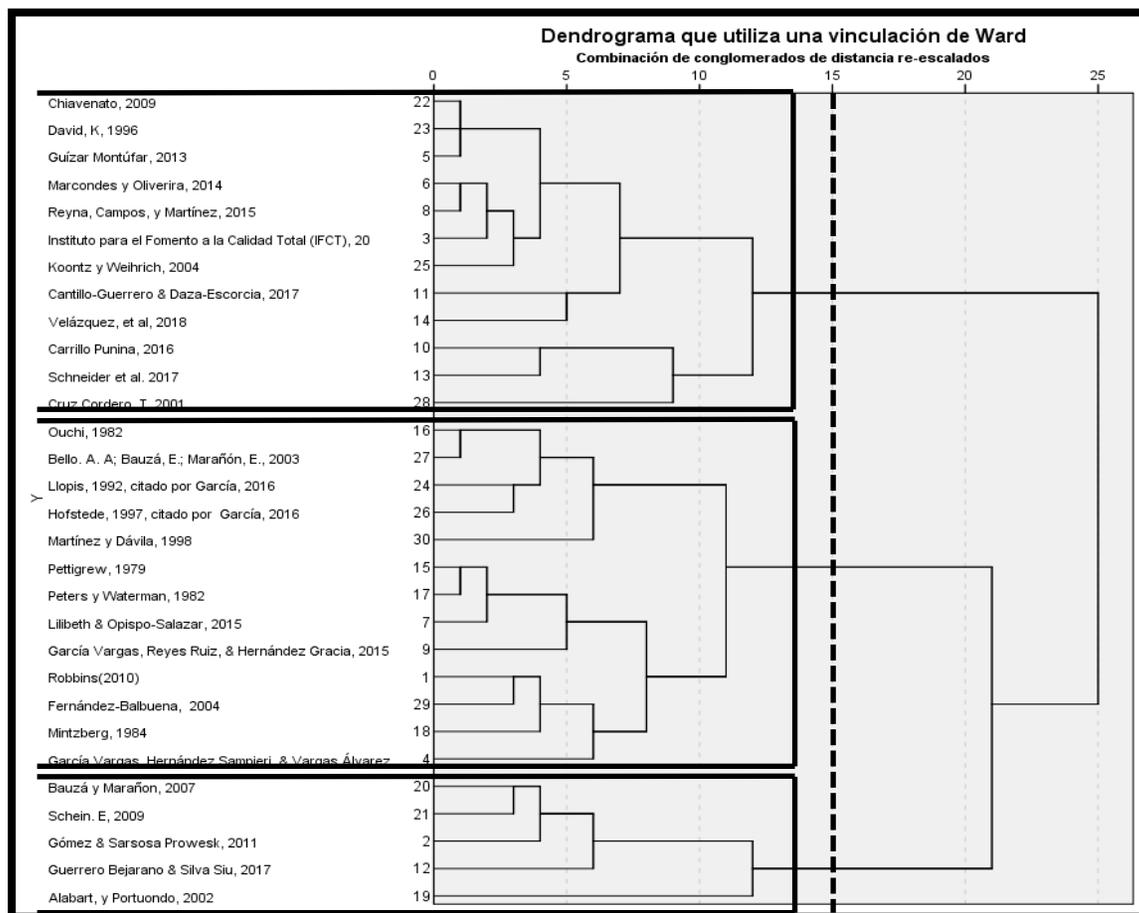
El estudio bibliométrico realizado sobre las definiciones de diferentes autores, permitió identificar un conjunto de variables o dimensiones de la cultura organizacional para diferentes instituciones: empresariales, médicas y educativas (instituciones universitarias), entre otras. (**Ver anexo 1**)

Para identificar las variables de importancia o dimensiones de la cultura organizacional que prevalecen en las IES, el autor de la tesis, a partir de la elaboración de una matriz binaria entre autores y las variables de

la cultura organizacional identificadas en las definiciones, utilizó el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para Windows versión 21.0 para realizar un análisis de conglomerados jerárquicos por autores, empleando el Método de unión de Ward, a través de este se conformó el dendograma que se observa en la **figura 2**. Al efectuar un corte en el nivel 15 se observa la presencia de tres grupos o clúster de autores.

**Figura 2.**

*Dendograma para el análisis de conglomerados por autores de las definiciones*



En el grupo uno, se encuentra el 40 % de los autores, se identifican las variables de mayor importancia para el grupo, como: **símbolos, comportamiento y valores**.

En el grupo dos, se encuentran los autores que representan el 43,3 %, donde se identifican las variables de mayor importancia para este grupo como: **normas, creencias y valores**.

En el tercer grupo, están el 16,6 % de los autores, se identifican las variables de mayor importancia: **integración interna, interacción externa, enseñanza, aprendizaje**.

Las variables identificadas a través del conglomerado por autores, se constituyen en variables de importancia o dimensión de la cultura organizacional que prevalecen en las definiciones estudiadas y en el tipo de organización independientemente del entorno organizacional donde se desarrollen, así también se tienen en cuenta para el entorno de las instituciones universitarias.

En este estudio se identifican autores que desarrollan sus investigaciones en el ámbito de las instituciones universitarias, así, Moreno, & Pineda, 2019; Velázquez, et al, 2018; Llopis, 1992, citado por García, 2016; Hofstede, 1997, citado por García, 2016; Bello. A. A; Bauzá, E.; Marañón, E., 2003; y Martínez y Dávila, 1998, aparecen en los grupos donde se ponderan como variables de importancia a **los símbolos, los valores, las creencias, el comportamiento, las normas**; también, Bauzá y Marañón, 2007, se coloca en el grupo que identifica a la **interacción interna e interacción externa** como variables de importancia en la institución universitaria.

Estas variables de importancia se asocian con las funciones que cumple la cultura organizacional en las instituciones universitarias, que para el autor de la tesis es: a) la vía para que los valores que se comparten en la organización se conviertan en presupuestos básicos o creencias; b) permite la interacción interna entre los individuos, los grupos y la propia organización, c) viabiliza la integración de los procesos que se declaran y desarrollan en la organización (procesos sustantivos), d) promueve el cambio; e) identifican las subculturas predominantes en la estructura organizativas.

Las tendencias en los estudios sobre la cultura organizacional en las universidades, según algunos autores, se han centrado en la implantación de una cultura de calidad, el diagnóstico, la descripción, la caracterización, la identificación de sus dimensiones, la determinación del tipo de cultura existente y su

evaluación, así como también se presentan estudios sobre la relación de la cultura organizacional con otras variables organizacionales como: la motivación, el desempeño laboral, el desarrollo universitario, la identidad, el clima, el liderazgo y la gestión del conocimiento, los procesos de interacción y la toma de decisiones, la efectividad, la innovación, el logro de los objetivos, la calidad de vida de los empleados, la creatividad administrativa o la mejora continua, (Velázquez, del Toro y Valiente, 2020, p. 4);

Otros estudios recientes en las universidades, destacan investigaciones donde se relaciona la cultura organizacional con otras variables como: la satisfacción laboral, la cultura social, la conservación del medio ambiente, la comunicación, las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión, el rendimiento de los equipos de trabajo, la relación del liderazgo con la gestión del conocimiento. (Ovelar, 2013; González; Ochoa y Celaya 2016; Melián, 2017; Chung, 2017)

En Cuba, los estudios e investigaciones sobre la cultura organizacional en las universidades, se han ampliado, autores como, Tristán, 1997; Valdivia Pérez, et al. (2004), Bauzá, Marañón y Marcané, 2005; Leyva, 2008; Cano y Bauzá, 2010; González, Fernández y Hernández, 2013; Aruca, 2016 y Aliaga 2019; 2022, entre otros, aun así, también son insuficientes las propuestas teóricas que sustenten, los modelos, procedimientos o metodologías diseñadas o que propongan soluciones para desarrollar los procesos sustantivos sustentados en los elementos culturales que prevalecen en la institución.

Tristán (1997), presenta un estudio para identificar el tipo de cultura que prevalece en la institución de educación superior; Valdivia Pérez, et al. (2004), elaboró una metodología para el diagnóstico de cultura y clima organizacional para garantizar el cambio en una institución educacional, correlaciona estas dos variables, evidenciando en esta investigación la ausencia de propuestas teóricas donde se sustente el estudio empírico realizado; Cano y Bauzá (2010), valoran la pertinencia del estudio de la cultura organizacional en la universidad cubana, y que este se constituya un proceso de mejora continua en el fortalecimiento de la institución, para lo que resulta preciso trazar estrategias institucionales en estrecha relación con la comunicación institucional como proceso de construcción de significados acorde con los

intereses de la entidad; Aruca, (2016), insiste en la necesidad de determinar los componentes fundamentales que están presentes en la cultura organizacional de un conjunto de filiales pertenecientes a la Universidad de la Habana, instituciones donde puede considerarse el concepto de subcultura, como estructura donde inciden las influencias culturales del entorno y de la propia IES a las que se subordinan. Estos autores no precisan las estrategias investigativas a seguir en los estudios de la cultura organizacional para las instituciones universitarias, por lo que dejan una brecha metodológica importante a considerar.

Otros autores, como Panesso, Cardoso, Acosta, y Moreno (2018), concluyen en sus investigaciones que, los trabajos de cultura deben realizarse a profundidad con un estudio de los grupos, sectores o áreas, afirmando que no existe una sola cultura en cada institución si no que esta es el resultado de la suma de diferentes subculturas, que se sectorizan por rasgos y características individuales en la población. Estos autores estudian la cultura organizacional en las IES, considerando su estructura y las subculturas que en ella pueden coexistir.

El autor de la tesis, asume los resultados de la investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional en las IES, porque no pierden su pertinencia, lo adecuado debe ser, adaptarlos y aplicarlos al nuevo contexto de integración de las universidades, sobre la base de que la cultura resulta una forma de entender y comprender el funcionamiento de las instituciones y una óptica que posibilita mejorarlas organizacionalmente.

Lo anteriormente explicado, constituyen razones para desarrollar investigaciones sobre la cultura organizacional en la universidad cubana contextualizadas y sustentadas en fundamentos teóricos y metodológicos novedosos e innovadores, que responda al modelo de gestión del sistema educativo que combina la centralización con la descentralización, con la autonomía para desarrollar los procesos que en ella ocurren, dando respuesta a las políticas y objetivos del país y del MES.

### **1.1.2.- La cultura organizacional en la facultad universitaria**

Tomando en consideración el criterio de algunos autores sobre la estructura de la universidad, cuando expresan que:

Se define con ciertas particularidades que la caracterizan y al mismo tiempo la diferencian de la estructura de cualquier otro tipo de organización. Como para el resto de las organizaciones, es el escenario en el cual se articulan las tareas y las personas, se desarrollan las actividades de intercambio de conocimiento y donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo. No obstante, se distingue por ser particularmente compleja en su organización y por tener un acoplamiento débil entre sus componentes. (Weick, 1976, citado por Claverie, 2013, p.10)

La universidad está compuesta por unidades que se interrelacionan y funcionan de forma holística, por elementos internos y externos a la organización, se asocian dos dimensiones una dinámica y otra estática, esta última pertenecen los conceptos, objetivos, estructura organizativa y sistema relacional de la organización y la parte dinámica la componen las dirección y las funciones organizativas. Los elementos externos hacen referencia a los aspectos del contexto y del entorno que influyen sobre esta. (Gairín, 1994, citado por Martínez, 2014, p. 96)

En Cuba, las universidades se organizan por facultades, que es el nivel intermedio de dirección al frente del cual está el decano como máxima autoridad subordinado directamente al rector, tiene como objetivo llevar a cabo la formación de los profesionales de pregrado y posgrado, el desarrollo de la investigación científica, la innovación y la promoción sociocultural en el campo de las ciencias que le son afines, y se agrupan en la conformación que le ha sido aprobada. Responde metodológicamente por la formación en las carreras que dirige cualquiera sea la estructura en que se desarrolle, siempre en correspondencia con las necesidades socioeconómicas y culturales, así como con su alcance, ya sea nacional o provincial. (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2019, p. 413)

En la facultad universitaria como organización, se puede considerar que predomina una subcultura con rasgos característicos de la cultura organizacional dominante de la universidad a la cual pertenece, identificada como una unidad académica, administrativa y de gobierno de estas carreras que componen un mismo campo del conocimiento y que pueden compartir creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos que permitan lograr los resultados planificados.

Asumiendo el término subcultura como un concepto sociológico y puede ser definida como subconjunto de la organización que interactúan regularmente entre ellos, se identifican como un grupo distinto dentro de la organización, comparten un grupo de problemas y actúan habitualmente sobre la base de esquemas colectivos de comprensión específicos del grupo. (Gómez, 1997, citado por Leyva, 2008, p. 33)

Generalmente la facultad universitaria constituye una subdivisión de una universidad, a la que se le puede atribuir una subcultura que las diferencia de otras subdivisiones, con característica o rasgos predominantes en la cultura de la organización universitaria.

La facultad en su estructura y funcionamiento se identifica como un grupo distinto, así en la actualidad y en el contexto cubano, asume diferentes características:

- a) es la unidad académica responsable de las carreras que agrupa, funciona con una administración independiente dentro de la universidad; b) está dirigida por consejo directivo, un decano y los directores de carreras (jefes de carreras), el decano es la figura con mayor autoridad; c) las cátedras (departamentos docentes) son las unidades básicas operativas, los docentes ingresan por concurso a una cátedra, con una jerarquía académica; d) los planes de estudio de las carreras se componen mayormente de asignaturas obligatorias con un bajo de materias optativas; e) pueden multiplicarse los mismos cursos en las distintas carreras. (Claverie, 2013, p. 12)

Estas características prevalecen en la concepción de las facultades de la universidad contemporánea cubana, así también se identifican un conjunto de problemas en la estructura formal de las facultades, como:

a) El decano de la facultad no es experto en todas y cada una de las carreras que la componen, lo que puede ser un problema para tomar decisiones adecuadas en torno a actividades de enseñanza, investigación y extensión vinculadas a la especificidad de las disciplinas; b) la estructura es rígida y dificulta la comunicación de profesores y estudiantes de otras áreas de la misma institución, como también la colaboración entre profesores de una misma área o disciplina porque se encuentran en diferentes facultades; c) los profesores de una misma facultad cultivan especialidades distintas, imparten materias diferentes, y muchas veces, ejercen profesiones variadas, dificultando el establecimiento de líneas comunes de investigación vinculadas a las disciplinas; d) los profesores concursan un cargo de una categoría y dedicación para una cátedra; e) históricamente existieron facultades más politizadas, con fuerte presencia de organizaciones gremiales, con mayor poder de influencia en las decisiones institucionales. (Claverie, 2013, p. 13)

En el nuevo modelo de gestión de la universidad cubana, quedan resueltas algunas de estas dificultades, donde el decano se apoya en un equipo de trabajo que le permite tener conocimientos generales sobre las carreras en la facultad y con ello tomar decisiones colegiadas en torno a la formación de pregrado y posgrado, investigación e innovación y extensión vinculadas a la especificidad de las disciplinas. La estructura permite que los diferentes colectivos interactúen entre sí. El sistema de categorización docente no pone límites en el ascenso a categorías superiores, es indicador de calidad en la universidad actual, lograr que sus profesores obtengan estas categorías. La organización gremial (sindicato) funciona como contradicción dialéctica con la administración, en función que se garanticen las condiciones laborales y se cumpla la disciplina laboral según las normas establecidas en un contrato colectivo de trabajo, previamente aprobado por la mayoría.

En la estructura de las universidades, en su modelo de gestión y en el funcionamiento sistemático de éstas se pueden identificar la existencia de múltiples subculturas caracterizadas por las agrupaciones formales e informales de los individuos.

Esta afirmación se corrobora con el siguiente criterio:

sobre los planteamientos que consideran a la cultura como un único conjunto de presunciones y valores compartidos por todos los miembros de la organización, la operatividad del concepto nos invita a reflexionar sobre su realidad multicultural integrada por numerosos grupos caracterizados por sus diferentes modelos culturales o subculturas... las que constituyen una constelación flexibles de culturas únicas no conectadas a una cultura superior o bien puede admitirse que las subculturas constituyen una serie de culturas distintas que existen en relación a una cultura central. (García, 2011, p. 7)

Planteamiento este que supone la concordancia entre las subculturas de los pequeños grupos organizativos y la cultura general de la organización en su conjunto, aspecto que debe ser considerado en los trabajos empíricos, como es el caso de las subculturas de las facultades, departamentos, colectivos, grupos de estudiantes, otros en relación con la cultura organizacional en la universidad.

Las características antes mencionadas, otorga un funcionamiento particular a la universidad con un carácter multicultural y en cada facultad universitaria se puede identificar una subcultura, sin perder la identidad y los rasgos que prevalecen en toda la institución universitaria, como ya se había explicado con anterioridad. El autor de la tesis considera pertinente utilizar el término de cultura organizacional de la facultad universitaria, asumiendo los rasgos que caracterizan a la subcultura de esta estructura universitaria.

En diferentes investigaciones realizadas, se ponen de manifiesto, lo que hasta este momento el autor de la tesis ha explicado, que son las limitaciones que se evidencian en cuanto a los aportes teóricos y metodológicos que fundamenten la identificación de los rasgos o características fundamentales de la cultura organizacional en la facultad universitaria; así se hace ver en la introducción de la tesis al referirse a varios autores, que proponen trabajos que su alcance es el nivel de facultad en la universidad, entre ellos se citan a: Cuerda y Bonavía, 2017; Arteaga y Valverde, 2016; Quindemil, Flores y Rumbaut, 2018;

Delgado y Forero, 2004, quienes tratan aspectos sobre estado del arte, los tipos de cultura que prevalecen, su influencia en la gestión estratégica, tomando como área de acción o contexto a la facultad.

Al describir los resultados de su investigación Cuerda y Bonavía (2017), al aplicar el instrumento de OCI a estudiantes de la facultad de psicología de la universidad de Valencia, señalan que existen limitaciones, relacionadas con la muestra seleccionadas en el número de estudiantes, la cual es homogénea y no aleatoria representativa de toda la facultad, lo que no les permitió tener resultados libres de sesgos, por otro lado no se pudo también contractar los criterios culturales de los estudiantes con el de los profesores, lo que arrojaría nuevas informaciones. Solo se aplicó el OCI en la versión que permite conocer la cultura percibida, en este caso por los estudiantes y no la versión que permite conocer la cultura deseada.

El autor de la tesis identifica en esta investigación, elementos limitantes para aplicar y generalizar a nivel de una facultad, coincidiendo con estos autores, en que la muestra seleccionada no es la adecuada para tener conclusiones sobre el tipo de cultura predominante en la facultad y generalizar los resultados.

En otro trabajo investigativo, los autores Quindemil, Flores y Rumbaut (2018), presentan una caracterización de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Entre los resultados de la investigación, estos autores destacan el empoderamiento docente hacia el cumplimiento de metas en lo académico, investigativo y de vinculación con la colectividad; aunque existen debilidades que hay que trabajarlas para solucionar como es la formación doctoral.

Investigaciones de otros autores como Delgado y Forero, 2004; Arteaga y Valverde, 2016; Rodríguez Angarita, 2020, se evidencia la utilización de la cultura organizacional como concepto socio-psicológico correlacionándola con otras variables organizacionales a nivel de la facultad universitaria, que son importantes considerar para el desarrollo de la organización, pero dejan un vacío teórico y metodológico para el papel que le corresponde a la cultura organizacional en la caracterización individual, grupal y

organizacional en la facultad universitaria y en su relación con el entorno, tanto con otras estructura de la propia universidad como con otras instituciones para las cuales tributa sus servicios en la sociedad.

A partir del estudio realizado por el autor de la tesis sobre la diversidad de criterios al referirse a la cultura organizacional según Tomás y Rodríguez (2009), y de los presupuestos teóricos tratados con anterioridad en este capítulo, se derivan una serie de factores relevantes para la formación de la cultura organizacional en la facultad universitaria, como es: a) la identificación de los **valores** a compartir por los individuos y los grupos, sustentados en las **creencias**, tributando a las **actitudes**, las **normas**, el **comportamiento** y los **resultados** que se logren en la organización; b) los **símbolos** como medida de la identidad que la distingue, diferencia y se reconoce; c) el **liderazgo** transformador que aglutine los esfuerzos de los individuos, los grupos y la propia organización en alcanzar los objetivos propuestos; d) la **comunicación** como sustento del flujo de información entre dirigentes y dirigidos (ascendente y descendente) y horizontal entre colaboradores; e) la integración de los factores internos en el desarrollo de los procesos sustantivos de formación de pregrado y posgrado, la investigación e innovación y f) la **interacción con el entorno** que incluye el desarrollo de la extensión universitaria como proceso que visualiza el accionar de la facultad en la sociedad.

En lo metodológico, para el estudio de la cultura organizacional en la facultad universitaria se consideran otros factores como las fuentes de información, los paradigmas metodológicos, los métodos, las técnicas y los instrumentos empleados en estas investigaciones, donde se han considerado como fuentes personales de información a directivos, profesores, estudiantes, personal no docente, empleadores, y la comunidad.

Un aspecto importante a considerar en el estudio de la cultura organizacional en la facultad universitaria, es el referido a la cultura ideal, que está relacionado con la gestión cultural, que a decir de Leyva (2008, p.46), uno de los elementos claves es la claridad de los objetivos y metas organizacionales, Visión y Misión de forma explícita, que presupone un proceso de planeación estratégica que enrumbe a la organización

Por lo que esa cultura ideal está estrechamente relacionada con la Misión y Visión de la organización, y las acciones que se diseñen tienen un carácter estratégico y se sustentada en la gestión de las dimensiones culturales deseadas en la organización.

Por otro lado, el carácter integrador de la cultura organizacional, se evidencia en un proceso de gestión que involucre a los individuos, los grupos y la organización en el desarrollo de los procesos sustantivos vinculados a todos los otros servicios que se prestan en la facultad universitaria.

### **1.1.3. La gestión de la cultura organizacional en la universidad**

La gestión es un concepto que tiene un contenido similar al de dirección y administración, como procesos generales y no como funciones específicas de estos que suelen denominarse con los mismos términos, también asume, los principios generales de la gestión científica, los cuales se centran en los aspectos de la gestión como concepto que identifica la acción entre múltiples actores que no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno.

Se asume la definición del Programa de Doctorado en Gestión Organizacional (2018), que identifica el carácter transdisciplinario de la gestión organizacional, donde se declara a la gestión como una actividad social que tiene un condicionamiento histórico concreto; como un sistema de relaciones interpersonales (de cooperación y subordinación); como un proceso estratégico que tiene un carácter consciente, en tanto se encamina a la obtención de objetivos racionales y está guiado por concepciones filosóficas y políticas de carácter general. (p. 17)

En las instituciones universitarias cubanas, se desarrolla la gestión de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo en busca de perfeccionar el objeto social de la organización y con ello la interacción con el entorno.

Esta afirmación se corresponde con la definición sobre gestión universitaria, que se concibe, como:

el proceso que favorezca, en lo posible, el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje,

investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando la inserción efectiva de las personas en estos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales" (Galarza , 2007, p.108).

Según Piñeiro (2009) citado por Silveira, Cabeza y Fernández (2015), la gestión universitaria es el arte de anticipar y dirigir participativamente los cambios con el propósito de diseñar estrategias que sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro de la universidad, con la integración de sus recursos y la voluntad para alcanzar su Misión ante la sociedad.

Ortiz, Pérez y Velázquez (2019), hacen un análisis conceptual sobre la gestión universitaria, destacando que concuerdan con Tristán (2007), "...la gestión de las universidades es un tema científico poco desarrollado, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas" y "... la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico..." (p. 6)

El estudio realizado por Ortiz, et al. (2019), destaca las escasas definiciones conceptuales en la literatura consultada, para asegurar este planteamiento, referenció a investigaciones de varios autores, de los cuales pudo identificar las variables de interés para el estudio realizado, como son: planificación, organización, liderazgo, control, mejora, proceso integrado, calidad, satisfacción de la sociedad, eficiencia, eficacia y recursos. (p. 6 y 7), esta autora, considera la gestión universitaria como el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia). (p.10)

En esta tesis, se comparte el criterio de otros autores, que plantean:

La base fundamental de la gestión universitaria, es la gestión de estos procesos sustantivos, para satisfacer la misión de la universidad. Esta debe cumplir objetivos claves como la formación del profesional, la investigación científica, la educación de postgrado, potenciando y orientando acciones estratégicas, dirigidas a la consolidación de la extensión universitaria, siendo estas las cuatro vertientes o pilares que sustentan con bases sólidas la evolución y madurez de la educación superior en Cuba.(Silveira, Cabeza, y Fernández, 2015, p. 48)

Además para la gestión universitaria se deben considerar aspectos psicológicos y sociológicos que intervienen en los estudios organizacionales, como puede ser las conductas transmitidas y aprendidas, los modos de actuación, el comportamiento en la institución, sostenidos por los valores que comparten, los aspectos simbólicos, la interacción interna de los individuos, entre otros, que pueden conducir al desarrollo de otros procesos en la universidad, no contemplados en los estudios realizados hasta la actualidad por los diferentes autores referenciados.

Uno de estos procesos no contemplados en las definiciones actuales de gestión universitaria es el de la gestión de la cultura organizacional en la universidad, considerando los niveles del comportamiento individual, grupal y organizacional, así como las relaciones que entre ellos se establecen en el desarrollo de los procesos sustantivos o pilares de las universidades, sustentados en los procesos que se definan como estratégicos y los de apoyo, que garantizan los recursos materiales y financieros necesarios para cumplir con los objetivos previstos en la estrategia institucional, considerando transformar con eficiencia, eficacia y efectividad los recursos en resultados gradualmente superiores.

Por tal motivo es pertinente identificar las características y componentes de la gestión de la cultura organizacional en la universidad y particularmente en la facultad universitaria como campo de acción de la investigación que implica identificar también las dimensiones de la cultura organizacional que son gestionables en este nivel estructural de la universidad.

Es oportuno también valorar el carácter general de la cultura organizacional desde su gestión, a través de los aportes de diferentes autores que han antecedido a esta investigación y que sirven como bases teóricas-metodológicas, identificando sus limitaciones y aportes más significativos.

Se ha identificado que:

La relevancia de la reflexión alrededor del tema de cultura organizacional está en la importancia de reconocer el factor humano dentro de las organizaciones, ya que son las personas quienes interactúan dentro de este mismo espacio, por lo tanto comparten un sistema de ideas, normas, valores, principios, comportamiento moral y ético, creencias que se ponen en acción, ideologías, políticas, tradiciones, símbolos y significados, con lo cual se va a gestionar el proceso de cambio.

(Moreno, 2011, p. 15)

Lo que significa que la interacción interna como variable de importancia para la organización es un factor determinante en la gestión de la cultura organizacional en las universidades, es decir, aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, ya que son los que facilitan o dificultan el cambio en términos de implementación, aprendizaje y aceptación.

Es entonces en este sentido, según Moreno (2011), que resulta de suma importancia hacer una revisión de la posibilidad de la gestión de la cultura organizacional desde la perspectiva racional, para así poder acceder con una base teórica que sustente cómo puede ser afrontados los procesos de cambio necesarios para las organizaciones (...), lo cual responde a la pregunta principal ¿puede ser gestionada la cultura organizacional en el contexto de la universidad? (p. 15)

La respuesta a esta pregunta está en las siguientes valoraciones que se hacen a investigaciones sobre la gestión de la cultura organizacional en las instituciones universitarias, principalmente desarrolladas en Cuba, así se tiene a, Bauzá, Marañón y Marcané, (2005), proponen el diseño de un modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en la universidad, sustentado en la relación dialéctica entre la

formación y desarrollo de ésta y su proceso de gestión, como premisa del desarrollo y mejora continua de la calidad de los procesos universitarios.

Para la modelación de este proceso se toma como base teórica, el modelo holístico configuracional de la didáctica de la educación superior (Fuentes, H., 1998), con lo que se explica la dinámica de la formación y desarrollo de la cultura organizacional, así como de su proceso de gestión. Además, se tienen en cuenta los aportes teóricos vinculados al campo de la cultura organizacional a partir de las teorías que sustentan la ciencia administrativa. (Bauzá, et al, 2005, p. 27)

Estos autores consideran que:

al estudiar la cultura organizacional desde la teoría holístico configuracional, se requiere identificar los rasgos y cualidades, así como las configuraciones y revelar las dimensiones como expresión del movimiento que se produce en el proceso, para a partir de estas consideraciones y desde la modelación interpretar el objeto desde una nueva perspectiva epistemológica. (Bauzá, et al, 2005, p. 30)

Además, identifican lo que aún falta para enriquecer la teoría sobre la cultura organizacional para las universidades, resultando el espacio de la cultura organizacional donde se construyen los sentidos y significados, creencias, valores y comportamientos que se conforman entre los miembros de la comunidad universitaria, es la sucesión de eventos por los que transita el proceso en tiempo y espacio, condicionados por una cultura global y un contexto que los haga expresiones únicas e irrepetibles de la totalidad. (Bauzá, et al, 2005, p. 30). Pero he aquí un elemento importante de la cultura organizacional, su expresión en toda la organización, compartida por grupos, subgrupos e individuos especializados que conforman las subculturas. Para el diseño del modelo, estos autores toman como referentes teóricos, aspectos del campo de la didáctica y de la dirección, lo que posibilita un enfoque diferente hacia el proceso de gestión de la cultura organizacional en la universidad.

Las propuesta de Leyva (2008), tiene como objetivo, proponer los fundamentos teóricos y metodológicos para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales, como una estructura que se deriva de la universidad, pudiendo ser considerada como una subcultura, donde se enfoca la gestión cultural desde dos dimensiones: la dimensión teórica en la que se delimitan los fundamentos y enfoques apropiados para la gestión cultural y la dimensión metodológica que incluyen fundamentos metodológicos generales, las categorías y procedimientos para la caracterización cultural en estas organizaciones y las orientaciones para el proyecto de mejoramiento cultural.

También la autora sustenta en que la gestión de la cultura organizacional:

Puede ser entendida, con una visión más amplia que la referida anteriormente, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluido los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto organizacional. Toda gestión cultural precisa de dos elementos claves: claridad de los objetivos y metas organizacionales; esto es una visión y misión clarificadas, y conocimiento de la cultura de la organización. (Leyva, 2008, p. 46)

El conocimiento de la cultura organizacional, según esta autora, presupone el desarrollo de una metodología que permita indagar sobre los contenidos culturales y establecer el paradigma de base que la sostiene.

A criterio del autor de la tesis, esta investigación aunque propone las bases teóricas sobre la cultura organizacional y la metodología donde se sustenta su gestión, deja explícito el cómo desarrollar el proceso de gestión, mas no queda explícito e implícito los elementos que componen a la organización y que deben ser gestionados, así como los gestores, los agentes de cambio, las fuentes personales de información y los beneficiarios de la gestión, además no se identifican las variables de mayor importancia para la institución universitaria como organización.

Con los elementos tratados en los párrafos anteriores, se entiende que el proceso de gestión de la cultura organizacional en la universidad o en cualquiera de sus estructura organizativa, como es el caso de la facultad universitaria, se debe enfocar en identificar las dimensiones de la cultura organizacional que tienen influencia en el desarrollo de los procesos sustantivos y que puedan aglutinar los intereses de los individuos y los grupos con los de la organización.

#### **1.1.4. La gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

Una de las limitaciones encontrada por el autor de la tesis en la extensa y compleja revisión bibliográfica desarrollada durante todo el proceso investigativo, ha sido la escasez de artículos, tesis de doctorado, maestría y de grado, libros, en diferentes plataformas bibliográficas, que hacen referencia a la gestión de la cultura organizacional en los diferentes niveles estructurales de la institución universitaria, independientemente del tipo de organización que asumen.

En el caso particular de los sistemas universitarios que tienen en su estructura a la facultades como unidad académica, administrativa y de gobierno de una o varias carreras que componen un mismo campo del conocimiento, son limitadas estas investigaciones.

Las autoras Aliaga, González y Milán (2019), presentan el resultado de la investigación sobre la estrategia para la gestión de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, donde se analizan aspectos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional en las facultades universitarias y su gestión; dejando una brecha teórica y práctica en la integración de las dimensiones de la cultura organizacional con los procesos sustantivos en los niveles estructurales que conforman la universidad (facultad, departamento, colectivos de carreras, colectivos de disciplinas, grupos de estudiantes).

Al ampliar y argumentar los conocimientos ya descubiertos sobre la gestión de la cultura organizacional, se considera que en la institución universitaria surgen y se desarrollan culturas internas con percepciones y experiencias diferentes, en torno a las cuales pueden identificarse diversos subgrupos que, aun

compartiendo entre sí un mismo patrimonio de formas de ser y modos de pensar, mantienen pautas de conducta singulares; las que van desde niveles individuales, grupales y organizacionales de expresión de la cultura (facultades, departamentos, direcciones, colectivos, grupos de estudiantes)

Estos subgrupos se hacen identificar con los niveles o planos de la estructura de dirección de la universidad, pudiendo ser consideradas como subculturas: “es un concepto sociológico y puede ser definida como subconjunto de la organización que interactúan regularmente entre ellos, se identifican como un grupo distinto dentro de la organización, comparten un grupo de problemas y actúan habitualmente sobre la base de esquemas colectivos de comprensión específicos del grupo”. (Gómez, 1997, citado por Leyva, 2008, p. 33), como por ejemplo: la facultad, el departamento, los colectivos de año, colectivo de carrera y colectivo de asignaturas, centro de estudio.

La gestión de la cultura organizacional es entendida con un carácter participativo, donde están implicados todos los miembros de la facultad (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio y estudiantes); unos como gestores (directivos, profesores) y otros como agentes de cambio (estudiantes, trabajadores administrativos y de servicio).

Debe existir correspondencia entre el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional, relacionado con los planos de las manifestaciones culturales (global, organizacional, subculturas y microculturas) y el proceso de gestión, que se concreta en los planos de la estructura de dirección (entorno, institución, facultades-departamentos, direcciones-estudiantes, grupos de investigación-organizaciones sindicales y políticas y otros) como expresión del desarrollo de la facultad universitaria.

La gestión de la cultura organizacional es una vía de integración de los factores administrativos y humanistas, sustentados en fundamentos psicológicos, sociológicos, filosóficos, antropológicos y administrativos, que contradicen a la gestión vista desde las posiciones más tradicionales, la cual se centra en el logro de la eficiencia para la obtención de ganancias materiales a través del cumplimiento de los planes, olvidando, casi siempre, la importancia del factor humano en este proceso, convirtiendo a las

organizaciones - cada vez más, lucrativas o no - en espacios de realización personal del punto de vista material. (Leyva, 2008, p. 55)

En el desarrollo de este proceso de gestión se deben integrar las dimensiones de la cultura organizacional a los procesos sustantivos universitarios, para lo que el autor de la tesis, asume como sustento teórico los aportados por Reyes (2021), que propone los componentes estratégicos y los mecanismos facilitadores para la dinamización de la cultura organizacional en una empresa de telecomunicaciones cubana (ETECSA); sus definiciones, son consideradas por los expertos seleccionados para su contextualización en las instituciones universitarias.

Según Reyes (2021), haciendo referencia a la cultura organizacional “los componentes estratégicos, están formados por variables claves que influyen en su dinamización y en la mejora de su desempeño. Facilitan la comunicación, la cohesión entre funciones y procesos; orientan el comportamiento individual utilizando como soporte el sistema de valores”, (p. 24).

Estos componentes facilitan la comunicación, la cohesión e integración entre las funciones y los procesos sustantivos universitarios. Estas variables claves, se identifican con las variables de importancia o dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria, identificadas y referenciadas en el epígrafe 1.1.1 de esta tesis.

Las dimensiones identificadas, permiten explicar la gestión de la cultura organizacional relacionadas con la concepción de la Dirección por Valores (DpV), que se encuentra entre las funciones importantes a desempeñar al seguir la secuencia entre las creencias y los resultados, sustentadas en las experiencias de aprendizajes, secuencia que según Salvador Garcia y Shimon L. Dolan, citados por Díaz (2000), se presenta como: **creencias – valores – normas – actitudes – conductas - resultados**.

Las funciones importantes que desempeña la DpV, se relacionan con: a) simplificar, orientar y comprometer la actividad de la organización y de sus miembros; b) absorción de la complejidad organizativa; c) **rediseñar la cultura organizacional**; c) facilitar el gobierno de los cambios estratégicos; d)

ofrecer una base firme a la toma de decisiones; e) promover un clima de seguridad y confianza en la organización; f) facilitar el trabajo en conjunto; entre otras. (Ramos y López, 2020, p. 445)

La DpV impacta de manera positiva en fenómenos organizacionales como lo es la cultura de la institución, para las universidades, Ramos y López (2020), plantean que:

El aprovechamiento de la dirección por valores en el marco de las tendencias generales que hoy prevalecen en la educación superior también se ve condicionado por las características específicas que poseen las universidades como tipo de instituciones de nivel superior, lo que no deja de expresarse en los modos y exigencias peculiares de su gestión. Ante todo, la especificidad de las instituciones universitarias como organizaciones se vincula a la propia existencia de una cultura organizacional propia de las mismas, que les imprime un sello característico a sus modos de pensar y hacer las cosas, según los valores asumidos en cada caso. (p. 449)

Para el autor de la tesis, la tecnología la DpV, es el referente práctico que se sustenta en los fundamentos teóricos tanto psicológicos, sociológicos, antropológicos, filosóficos y de la administración para la gestión de la cultura organizacional en la institución universitaria, sin dejar de reconocer que la dirección por valores como enfoque directivo ha sido creado y aplicado en el mundo empresarial, y no puede evitar la diferencia existentes entre la universidad y la empresa, pero la universidad como institución educativa, según Ramos y López (2020), además de educar por valores se impone cada vez más la necesidad de también dirigir por valores, la dirección por valores le ofrece a la gestión universitaria la fundamentación, concientización, coherencia, sistematicidad e integralidad que supone y exige el asentar la dirección de sus procesos y funciones sobre la base de los valores. (p. 451)

Otros elementos que intervienen en este proceso, son los mecanismos facilitadores, que según Nápoles Villa et al. (2021), citado por Reyes (2021), “son cada uno de los mecanismos que proporcionan la transversalidad de las acciones, actúan como resorte de los componentes que se manifiestan en un tiempo dado, con capacidad para generar la necesidad de cambio estratégico”, (p. 26). Los mismos intervienen

como mecanismos integradores entre las dimensiones de la cultura organizacional y cada uno de los procesos sustantivos universitarios.

Analizando los mecanismos facilitadores escogidos por Reyes (2021), los que son sometidos por el autor de la tesis a una reducción por filtración mediante el criterio de expertos para identificar cuáles tienen mayor significado y utilidad para las instituciones universitarias, específicamente con la facultad universitaria. Para su selección, los expertos se basaron en características específicas que deben presentar los mecanismos facilitadores que, en la práctica, favorezcan el desarrollo de los procesos sustantivos, como: a) propicien un ambiente de flexibilidad para desarrollar la innovación, b) fortalezcan el compromiso, la filosofía participativa en las decisiones, las políticas vinculantes con carácter sistémico y el liderazgo. Se ponderan los siguientes mecanismos facilitadores: *inducción, coordinación, trabajo en equipo, participación, autonomía y flexibilidad*. (**Anexo 3**)

Por otro lado, para identificar las dimensiones de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, el autor de la tesis se sustenta del punto de vista metodológico en los modelos presentados por Alabart y Portuondo, 2002; Chiavenato, 2009; Schein, 2009; Toca y Carrillo, 2009 y Cameron y Quinn, 2006), sintetizados en el **Anexo 4**, tienen en común la identificación de aspectos visibles y ocultos o no visibles de la cultura organizacional.

Según Schein (2009),

(...) los elementos más visibles que componen la cultura organizacional son el reflejo de los valores individuales, grupales y organizacionales que, **en un adecuado proceso de gestión**, se transforman en presunciones subyacentes básicas que identifican a la organización en la solución de los problemas que presenta; se transforma el valor, porque lo que al inicio fue una hipótesis o idea apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida

como una realidad y formar parte de lo cotidiano y acertado en la solución de los problemas, en el modo de proceder o en lo que las personas hacen suyo en la organización y fuera de ella. (p. 33)

Este autor evidencia que el tránsito entre estos niveles de la cultura organizacional, no es espontáneo, se hace a través del proceso de gestión dirigido a cumplir los propósitos de objetivos organizacionales.

También Higuera (2014), citado por Céspedes (2020), plantea que, la cultura es una variable gestionable que ofrece a los directivos una forma de influir en los colaboradores de la organización considerando que la misma puede sufrir cambios adicionales por causa de las interacciones espontáneas entre subculturas que la modulan. (p. 20), evidenciándose un carácter dinámico de la gestión de la cultura organizacional.

El **carácter participativo** de la gestión de la cultura organizacional, se reconoce por otros autores, cuando expresan que:

(...) la gestión de la cultura organizacional es entendida con un carácter participativo, donde se consideran implicados todos los miembros de la comunidad universitaria (directivos, profesores, personal administrativo y de servicio y estudiantes); constituye también un espacio de construcción de significados y sentidos, donde los implicados instrumentan de forma más convincente, las intenciones y propósitos más generales, para lograr la pertinencia e impacto social del proceso. (Bauzá; et al (2005), p. 31)

En otro trabajo investigativo, los autores Bauzá y Marañón (2007), al referirse al proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional plantean que: “hay que concebirlo como vía de **intervención en los procesos sustantivos de toda organización**, si verdaderamente se considera la necesidad de ésta en su desarrollo y trascendencia futura, lo que le confiere un carácter esencialmente prospectivo”, (p. 30). Condición que incide en considerar que el proceso de gestión de la cultura organizacional debe transversalizar los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión que se desarrollan en la facultad universitaria.

Como ya había referenciado en el **epígrafe 1.1.3** de esta tesis, Leyva (2008), identifica a la gestión de la cultura organizacional como el proceso (diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación) mediante el cual se **movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales**, con la finalidad de lograr la coherencia interna de la cultura y con la estrategia de la organización así como la cohesión de los miembros de la organización en torno a ella. (p. 14)

En los planteamientos de los autores antes referenciados, se evidencian rasgos de la gestión de la cultura organizacional, como: a) tiene carácter dinámico, estratégico y participativo, b) es actividad social, c) conforma un sistema de relaciones interpersonales de cooperación y subordinación, d) es un espacio de construcción de significados y sentidos para las personas, e) es un proceso consciente e intencional donde se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, que determinan su intencionalidad y su coherencia con las expectativas que crea la propia institución y f) es una vía de intervención en los procesos sustantivos de toda organización.

Sustentado en estos planteamientos, en los rasgos esenciales de las definiciones de Bauzá; et al. (2005), Bauzá y Marañón (2007), Céspedes (2020), Leyva (2008) y en los componentes de los modelos asumidos expuestos y analizados con anterioridad (**Anexo 4**), que agrupan niveles, componentes, variables y dimensiones de la cultura organizacional desde la perspectivas de otros autores, se proponen un conjunto de variables a ser analizadas por los expertos, para la selección de las que son más adecuadas para formar los componentes de la gestión de la cultura organizacional, se presentan en el **Anexo 5.2**, como cuestionario para los expertos, resultando el procesamiento de la información obtenida en una ronda de preguntas y seleccionando las que quedan con categorías de **muy adecuados** y **bastante adecuado**, desechando las de categoría **nada adecuado**, como se muestra en la continuación del **Anexo 5.2**. (*El coeficiente de competencia de los expertos, se presenta en el Anexo 27*)

Se reduce el listado y se agrupan en el orden metodológico en los siguientes grupos de variables:

- Los aspectos visibles en la facultad. Las producciones derivadas del trabajo. Las creaciones aportadas por los individuos y los grupos. (**los aspectos visibles, producciones y creaciones**)
- Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas de las personas. Los valores profesionales relacionados con la profesión que desarrollan las personas. Los valores deseados o finales asociados con la razón de ser de las personas en la facultad. Los valores que se comparten en la facultad. (**los valores en la organización**)
- Creencias de cómo las personas perciben, piensan, sienten y actúan. Presunciones básicas, relacionadas con las manifestaciones inconscientes asumidas por las personas. (**las creencias y presunciones básicas**)
- La toma de decisiones de la dirección en la facultad. El liderazgo en la facultad como patrón de conducta de los directivos. (**el liderazgo en la organización**)
- La interacción con el entorno como identidad de la facultad. La relación con otras estructuras en la universidad. La relación con el cuidado y conservación del medio ambiente. (**la interacción con el entorno**)

Conformando los cinco **componentes** para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, presentados como: 1.- Aspectos visibles, producciones y creaciones; 2.- Valores en la organización; 3.- Creencias o presunciones básicas; 4.- Liderazgo en la organización, y 5.- Interacción con el entorno.

La gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se define por el autor de la tesis como un proceso dinámico de planificación, organización, ejecución y control para mejorar y preservar los **aspectos visibles, producciones y creaciones**, transformar los **valores que se comparten en creencias o presunciones**, por mediación del **liderazgo de gestores** que orientan la conducta y enseñan a los miembros de los colectivos la forma válida de aceptar y solucionar los problemas de **integración de**

**las personas y los procesos sustantivos** que se desarrollan en la facultad universitaria y su **interacción con el entorno** universitario y social.

En esta definición se integran los **componentes** a considerarse en la práctica directiva para el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, con un carácter participativo y estratégico para mejorar y preservar los elementos visibles explícitos como **los símbolos** y el **sistema de comunicación** y los elementos visibles implícitos entre los que se encuentran el **comportamiento, las estrategias, tecnologías y prácticas organizacionales; métodos y procedimientos de trabajo; indicadores de calidad**.

Constituyen elementos fundamentales de la cultura organizacional que resultan específicos para la facultad universitaria, la transformación de los valores que se comparten en creencias o presunciones básicas, como supuestos inconscientes arraigados en la institución, que revelan como el grupo percibe, piensa, siente y actúa, sustentado en un liderazgo que medie en integrar a las personas en su interior y la interacción de la facultad con el entorno universitario y social para contribuir a transformarlo en bien de la sociedad.

En el capítulo 2, serán analizadas cada una de estos **componentes**, que como contenidos tienen a las variables de importancia o dimensiones de la cultura organizacional identificados en este capítulo.

Al hacer una valoración resumida de lo redactado hasta aquí, sobre las características y rasgos que distinguen a la cultura organizacional y su gestión en la universidad y en la facultad universitaria, se identifican semejanzas y diferencias significativas:

**Semejanzas:** **a)** la facultad como una parte de la universidad hereda su estructura compleja y de acoplamiento débil entre sus componentes; **b)** la facultad al igual que la universidad está compuesta por unidades que se interrelacionan y funcionan de forma holística, por elementos internos (departamentos, carreras, colectivos, grupos de estudiantes, trabajadores de servicios, técnicos, otros) y externos a la organización (vicerrectorías, direcciones, centro de estudio, cátedras honoríficas, otras facultades,

departamentos centrales, CUM, organización de la administración central del estado (OACE) y otros actores económicos); **c)** en la facultad se consideran la existencia de subgrupos que cumplen funciones diferentes; **d)** para la facultad al igual que para la universidad se comparten las dimensiones como los valores, las creencias, así como el comportamiento de las personas, el liderazgo en las personas, su integración interna e interacción con el entorno; e) la gestión de la cultura organizacional se desarrolla como un proceso dinámico, estratégico y participativo con un carácter consciente.

**Diferencias:** **a)** en identificar las dimensiones de la cultura organizacional que tienen influencia en el desarrollo de los procesos universitarios. El nivel de facultad es la estructura responsable de gestionar los procesos sustantivos universitarios, el nivel de universidad integra la gestión de todos los procesos universitarios (procesos sustantivos, procesos estratégicos y procesos de apoyo y financieros); **b)** los estudios sobre cultura organizacional, toman a la universidad como la organización donde inciden las definiciones y sus rasgos característicos y a la facultad como una sub estructura de esta organización a la que le son aplicables los resultados de estos estudios, sin considerar los intereses de los individuos y los grupos y la conformación de su estructura; **c)** los intereses de los individuos y los grupos con los de la organización, que se complementan con identificar los rasgos y cualidades las variables, dimensiones, e indicadores como expresión del resultado del diagnóstico de estos elementos vinculados al desarrollo de los procesos universitarios.

Otros estudios o investigaciones pueden arrojar diferencias, que pueden ser beneficiosas en la medida que se identifiquen las dimensiones de la cultura organizacional que son objeto de gestión a nivel de universidad como la institución que interactúa con la sociedad y a nivel de facultad universitaria desde su autonomía interna y las relaciones que establece en el entorno universitario.

## 1.2. Estado actual de la gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo

En este epígrafe se analizan los resultados del estudio diagnóstico realizado, que tuvo como objetivo la caracterización de la gestión de la cultura organizacional en las facultades universitarias, tomando esta como variable de investigación, se consideró para ello cinco dimensiones y dieciséis indicadores, sustentados en los contenidos de estas dimensiones (**preparación** teórica – metodológica; **planificación**: diagnóstico, definición de los objetivos, plan de acciones, recursos y socialización del plan de acciones; **organización**: capacitación, autoridad e integración de la estructura de dirección; **ejecución**: conducción de las acciones planificadas, persuasión de los directivos, solución de problemas; **control**: cumplimiento de los objetivos, desempeño de los directivos y acciones correctivas o de mejoras. (**Anexo 5**).

Para cumplir con los objetivos propuestos, fue necesaria la implementación de técnicas cualitativas y cuantitativas para la recopilación de información y su posterior análisis integrado o triangulación de los resultados.

Se consideró a la facultad como unidad de análisis. Durante toda la indagación se tuvo en cuenta este nivel de dirección en su integralidad.

Las dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria son los siguientes:

1. *Preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*, con los indicadores: 1.1. Nivel de conocimiento de los gestores sobre las funciones inherentes al cargo que ocupan en la facultad universitaria; 1.2. Nivel de conocimiento de los gestores acerca del enfoque de gestión por procesos aplicado a las universidades; 1.3. Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

2. *Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*, con los indicadores: 2.1. Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria; 2.2. Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria que favorezcan la integración y desarrollo de los procesos sustantivos; 2.3. Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional; 2.4. Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones.
3. *Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*, con los indicadores: 3.1. Capacitación de los directivos en el proceso de gestión de la cultura organizacional para favorecer la integración y desarrollo de los procesos sustantivos; 3.2. Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar la cultura organizacional; 3.3. Nivel de integración en la estructura de dirección de la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional.
4. *Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*, con los indicadores: 4.1. Desempeño en la conducción de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria que favorezca la integración y desarrollo de los procesos sustantivos; 4.2. Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional; 4.3. Nivel de solución de los problemas de integración interna de las personas en la facultad universitaria.
5. *Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*, con los indicadores: 5.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria; 5.2. Desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar proceso de gestión de la cultura organizacional; 5.3. Nivel de las acciones correctivas o de mejoras del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional.

Al considerar a la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria como la variable compleja a diagnosticar, se hace necesario o adecuado especificar dimensiones de estudio y establecer los indicadores, “considerando las dimensiones como los aspectos o facetas de esta variable compleja, cuya formulación depende de cómo se defina desde un inicio conceptualmente la variable”, (Cazau, 2006, citado por Abreu, 2012, p. 125).

De la definición conceptual sobre gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, aportada por el autor de la tesis en el epígrafe 1.1.4., se describe esta variable compleja y se infiere la definición operacional, “proceso en la cual se transforma la variable, de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles”. (Espinoza, 2019, p. 173), tomando para ello los contenidos de los términos, preparación teórica – metodológica, planificación, organización, ejecución y control, que se presentan en el siguiente cuadro, resultando en dimensiones de la variable.

**Cuadro 1.- Dimensiones de la variable gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

<b>Dimensión</b>	<b>Contenidos</b>
<b>Preparación</b> teórica – metodológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funciones del cargo que se ocupan.</li> <li>• enfoque de gestión por procesos en las universidades.</li> <li>• gestión de la cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnóstico.</li> <li>• definición de los objetivos.</li> <li>• plan de acciones.</li> <li>• recursos y socialización del plan de acciones.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitación.</li> <li>• autoridad.</li> <li>• integración de la estructura de dirección.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conducción de las acciones planificadas.</li> <li>• persuasión de los directivos.</li> <li>• solución de problemas.</li> </ul>

<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• desempeño de los directivos.</li> <li>• acciones correctivas o de mejoras</li> </ul>
----------------	---

Los indicadores se declaran a partir de los contenidos de estas dimensiones, como la propiedad de la variable susceptible de ser medida. Se tiene en cuenta el criterio de los expertos para validar los indicadores propuestos de cada una de las dimensiones que integran la definición operacional de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, considerando como criterio de validación los atributos o características de los indicadores, que según Betancourt (2017) son: simples, objetivos y sistemáticos.

- **Simple (comprensión de los indicadores):**
  - Si el indicador es comprensivo desde el nombre.
  - Si la información se obtiene sin ambigüedad.
  - Si los recursos que se requieren en la medición del indicador son de fácil obtención.
- **Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada):**
  - Si se mide lo que de verdad importa y que describa el fenómeno.
  - Si la información que se obtienen es veraz, clara y precisa.
  - Si la información se identifica con la variable a investigar.
  - Si el indicador a medir no está correlacionado con otro indicador.
- **Sistemáticos (periodicidad de análisis):**
  - Si permite obtener la información ordenada y a tiempo para ser procesada.
  - Si es consecuente con las decisiones que se pueden tomar a tiempo.
  - Si la información que se obtiene del indicador es invariable con el tiempo.

Como resultado de la consulta a los expertos con la aplicación del método Delphi, se obtiene la categoría de evaluación de los atributos y características de los indicadores, la que resultaron ser de “**Bastante adecuado**”, significa que los mismos son pertinentes para diagnosticar el estado de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. (**Ver Anexo 5.1**)

Para el diagnóstico, la información básica se obtuvo a partir de los instrumentos aplicados a los directivos: decanos, vicedecanos, jefes de departamentos docentes, profesores principales de año y los informantes claves.

Los instrumentos aplicados son: entrevista grupal e individual a directivos, revisión de documentos, guía de observación, entrevista en profundidad, caracterización de los directivos, para identificar la manifestación de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, retomando sus experiencias cotidianas y el significado que se le atribuye a dicha cultura en el ámbito laboral. Se aplicaron además encuestas a profesores, trabajadores y estudiantes. (**Anexos 6; 7; 8, 9; 10; 11; 13; 16; 17**)

En los instrumentos aplicados para medir el comportamiento de los indicadores de medida definidos en la operacionalización de la variable gestión de la cultura organizacional, se utiliza la escala de tipo ordinal de tres niveles, clasificadas de la siguiente manera: *adecuado, poco adecuado y no adecuado*, atendiendo al resultado de la medición de cada indicador, así su definición es de la siguiente manera:

**Primera dimensión:** *Preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Adecuado:** cuando se demuestre dominio de las funciones inherentes al cargo en la facultad universitaria, conocimientos sobre los fundamentos de la gestión universitaria y dominio sobre las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Poco adecuado:** cuando aun conociendo sus funciones inherentes al cargo que ocupa, muestra poco dominio de los fundamentos de la gestión universitaria y de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**No adecuado:** cuando no puede mostrar conocimiento de las funciones inherente al cargo, no tiene dominio sobre los fundamentos de la gestión universitaria y no conoce los fundamentos de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Segunda dimensión:** *planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Adecuado:** cuando el nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria, alcance a identificar las potencialidades y limitaciones de su gestión en la facultad universitaria, también se definan objetivos relacionados con las dimensiones de la cultura organizacional que favorecen la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**Poco adecuado:** cuando los métodos de diagnóstico utilizados no garantizan identificar las principales potencialidades y limitaciones que caracterizan a la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. No se han definido objetivos de acciones relacionadas con la incidencia de las dimensiones de la cultura organizacional para favorecer la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**No adecuado:** si los objetivos del diagnóstico no garantizan identificar las dimensiones que pueden ser objeto de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, así como que la muestra utilizada no sea representativa, para la obtención de la información derivada de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico.

**Tercera dimensión:** *organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Adecuado:** si en el desempeño de las funciones los directivos logran integrar a las personas participantes en el desarrollo de las acciones para desplegar la gestión de la cultura organizacional en la facultad

universitaria. Están debidamente capacitados los directivos para asumir el proceso de gestión con autoridad para desplegar las acciones y es alta la disponibilidad de los recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas. Como resultado de su capacitación, pueden desarrollar acciones relacionadas con la identificación de las dimensiones de la cultura organizacional que favorecen la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**Poco adecuado:** cuando en el desempeño de sus funciones los directivos no son capaces de integrar de forma adecuada a todos los participantes en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. No están debidamente capacitados para asumir el proceso de gestión y no disponen de todos los recursos materiales que limitan la toma de decisiones.

**No adecuado:** si no ha sido posible integrar a los participantes para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. No están capacitados y es baja la disponibilidad de recursos materiales para tomar decisiones acertadas.

**Cuarta dimensión:** *ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Adecuado:** cuando el desempeño en la conducción de las acciones planificadas, el nivel de persuasión y motivación de los directivos en la solución de los problemas de integración interna, garantizan la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Se utilizan los mecanismos facilitadores que en cada proceso sustantivo permiten identificar las dimensiones de la cultura organizacional que favorece su desarrollo e integración.

**Poco adecuado:** si el liderazgo de los directivos es insuficiente para conducir las acciones planificadas y el nivel de persuasión y motivación de los directivos en la solución de los problemas de integración interna es insuficiente para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**No adecuado:** cuando no existe liderazgo, no hay conducción, es bajo el nivel de persuasión y motivación de los directivos para implementar e integrar las acciones para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Quinta dimensión:** *control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Adecuado:** cuando se cumplen los objetivos del plan de acciones planificadas, es **alto** el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas (80% al 95 % de las acciones) y es **bajo** el nivel de acciones correctivas o de mejoras al plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Se identifican las dimensiones de la cultura organizacional que favorecen la integración y desarrollo de los procesos sustantivos y se determinan las limitaciones de estas en la facultad universitaria.

**Poco adecuado:** cuando se cumplen hasta el 60 % de los objetivos del plan de acciones planificadas, es **medio** el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas (60% al 79 % de las acciones se cumplen) y es **medio** el nivel de acciones correctivas o de mejoras al plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**No adecuado:** cuando no se cumplen los objetivos del plan de acciones planificadas, es **bajo** el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas (menos del 60 % de las acciones se cumplen) y es **alto** el nivel de acciones correctivas o de mejoras al plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

### **Caracterización de los gestores de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo.**

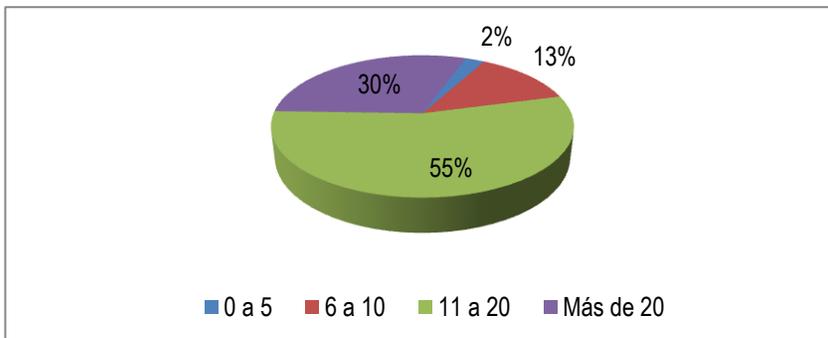
La fuente de datos de donde se obtienen las figuras que se presentan a continuación está en el **Anexo 12**.

En la **figura 3**, se muestra el comportamiento de los años de experiencia en la educación superior de los gestores de la cultura organizacional en las facultades, el 2 % de ellos, presenta entre 0 y 5 años de

experiencia; el 13 % tiene entre 6 y 10 años de experiencia, el 55 % posee una experiencia que está entre 11 y 20 años, mientras que el 30 % del total, exhibe una experiencia que supera los 20 años.

**Figura 3**

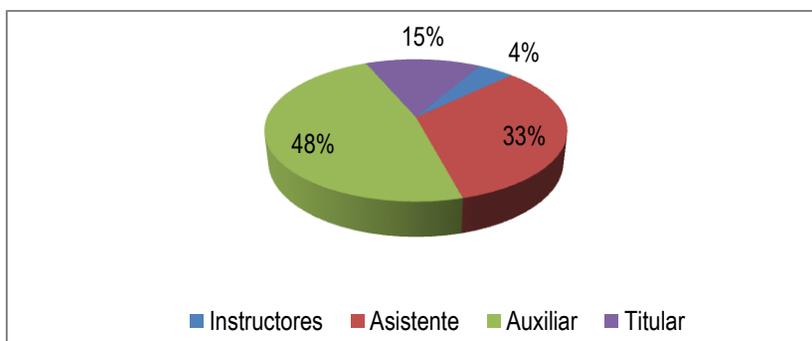
*Años de experiencias de los gestores en la educación superior*



De igual modo, la **figura 4** representa la categoría docente de los gestores de la cultura organizacional en las facultades. Como puede apreciarse el 15 % tiene la categoría de profesor titular, 48 % posee la categoría de profesor auxiliar, el 33 % son profesores asistentes y el 4 % son profesores instructores.

**Figura 4**

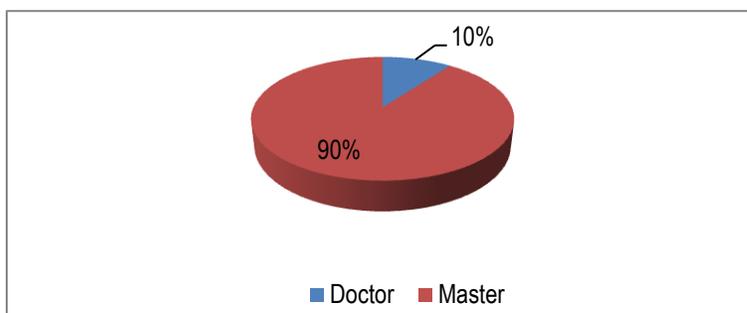
*Representación de la categoría docente de la muestra seleccionada*



La formación académica de los gestores de la cultura organizacional en las facultades se presenta **figura 5**, donde se presenta el 90 % de Master y el 10 % de Doctores, esta última aún es baja.

**Figura 5.**

*Formación académica de los gestores*



La caracterización realizada, muestra que la mayoría de los gestores, tiene la categoría docente principal de profesor titular o auxiliar, así como las categorías académicas de Doctor y Master, lo que constituye una fortaleza para los propósitos de la investigación, por su preparación científica que les permite asumir sin mucha dificultad los nuevos enfoques de la gestión universitaria y los fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Se aplica un cuestionario en escala de Likert de cinco (5) proposiciones para valorar el comportamiento de las dimensiones de la cultura organizacional en cada una de las facultades (**Anexo 14**), en el análisis de frecuencia de la evaluación a los indicadores, predomina la proposición de **indiferente** (proposición 3), lo que implica la poca incidencia de los elementos culturales en el accionar sistemático de las personas encuestadas en las facultades. El análisis general de frecuencias se presenta en el **Anexo 15**.

La consecuencia de la aplicación del diagnóstico sobre la gestión de la cultura organizacional, identificada en las dimensiones, indicadores y resultados derivados de la triangulación de los instrumentos aplicados a directivos, profesores y trabajadores de las diferentes facultades (**Anexos 6, 7, 16 y 17**), se resumen y se presentan a continuación:

**Primera dimensión:** *Preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Indicador:** 1.1. Nivel de conocimiento sobre las funciones inherentes al cargo en la facultad universitaria.

**Resultado:** De las respuestas a la pregunta 1 de los **Anexos 6, 7, 16 y 17**, se pudo determinar que el 80 % de los encuestados puede identificar los documentos sobre las regulaciones vigentes de las funciones del cargo que desempeña, relacionando como documento principalmente el manual de procedimiento del capital humanos, así el 75 % puede identificar las funciones del cargo que desempeña.

**Indicador:** 1.2. Nivel de conocimiento sobre la gestión universitaria.

**Resultado:** De los encuestados en 45 % responde que conoce al menos un enfoque de la gestión universitaria, centrándose en la gestión por procesos e identificando los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria. Derivado de las respuestas a la pregunta 2 de los **anexos 16 y 17**

**Indicador:** 1.3. Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Resultado:** Solo el 30 % de los encuestados que respondieron la pregunta 3 de los **anexos 16 y 17**, puede identificar al menos un componente de la cultura organizacional, relacionándola con los valores que se comparten en la organización.

Se pueden identificar las causas que pueden estar afectando esta dimensión, como consecuencia de las valoraciones que se hacen de los indicadores:

1.- Insuficiente preparación sobre los documentos normativos que rigen las funciones de cada cargo en la universidad; 2.- Insuficientes conocimientos sobre el enfoque de la gestión universitaria en la facultad universitaria, desde el departamento docente; 3.- No se incorpora en las necesidades de superación de los directivos los fundamentos de la gestión y particularmente la gestión de la cultura organizacional en la institución universitaria

**Por los resultados de los indicadores, esta dimensión se clasifica en el nivel de Poco adecuado.**

**Segunda dimensión:** *Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Indicador:** 2.1. Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria

**Resultado:** De las respuestas a la pregunta 5 de los **anexos 16 y 17** se determina que el 90 % de los encuestados refieren que en las facultades no se identifican acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional y que se coordinan algunas acciones aisladas para el diagnóstico de los valores a compartir que se definen en la planeación estratégica de la universidad. Se valora por encuestados que la incidencia de las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos, es una temática no tratada en las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional, al no estar identificadas estas dimensiones.

**Indicador:** 2.2. Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**Resultado:** El 85 % de los encuestados de las diferentes facultades, afirman que no están definidos los objetivos para la gestión de la cultura organizacional, en este sentido, solo se definen los objetivos metas para alcanzar los valores a compartir en la planeación estratégica de las facultades universitarias y no se definen objetivos que vinculen las dimensiones de la cultura organizacional con el desarrollo e integración de los procesos sustantivos. Existe dispersión en las vías para fomentar y desarrollar los valores revolucionarios, profesionales e individuales que se declaran en la planificación estratégica, los planes de estudio, los programas de superación y formación académica, las estrategias educativas, curriculares e investigativas, lo que inciden en el comportamiento individual y colectivo en la facultad, en el desarrollo de una estrategia de comunicación coherente que permita además, la integración interna de los miembros de la facultad y la interacción con el entorno.

**Indicador:** 2.3. Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional.

**Resultado:** El 75 % de los encuestados afirma que no existe coherencia del plan de acción para obtener los valores a compartir con los valores que se declaran para los procesos sustantivos que se desarrollan en las facultades universitarias.

**Indicador:** 2.4. Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones.

**Resultado:** A la pregunta 8 de los **anexos 16 y 17**, el 80 % respondió que los recursos asignados no son suficientes para cumplir el plan de acciones que se relacionan con los valores a compartir en las facultades universitarias.

Las causas que pueden estar afectando esta dimensión, como consecuencia de las valoraciones que se hacen de los indicadores, son las siguientes:

1.- La no intencionalidad de los principales directivos de la facultad universitaria para concebir en plan de acciones, con objetivos definidos para la gestión de la cultura organizacional; 2.- Desconocimiento de las dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria; 3.- El desconocimiento sobre fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria; 4.- No utilización de los mecanismos facilitadores como resortes para fortalecer las dimensiones de la cultura organizacional: creencias, valores, comportamiento, liderazgo, comunicación, integración interna e interacción con el entorno; en cada uno de los procesos sustantivo y con ello propiciar su desarrollo e integración.

**Por los resultados de los indicadores, esta dimensión se clasifica en el nivel de No adecuado.**

**Tercera dimensión:** Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Indicador:** 3.1. Capacitación de los directivos para conducir en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**Resultado:** El 95 % de los encuestados responde que son **no adecuadas** las acciones de capacitación a los directivos en la gestión de la cultura organizacional universitaria en la facultad, al no vincularse acciones para el desarrollo e integración de los procesos sustantivos, utilizando para ello las dimensiones de la cultura organizacional a través de los mecanismos facilitadores; por lo que el desempeño de los directivos en correspondencia con su capacitación para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional también es **no adecuado**.

**Indicador:** 3.2. Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar de la cultura organizacional.

**Resultado:** El 80 % de los encuestados, responden a la pregunta 10 de los **anexos 16 y 17**, que la autoridad de los directivos es **baja** y la disponibilidad de recursos asignados también, lo que implica que se desarrolle un **inadecuado** proceso de gestión de la cultura organizacional en las facultades universitarias

**Indicador:** 3.3. Nivel de integración en la estructura de dirección de la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional.

**Resultado:** Las relaciones que se establecen entre los directivos, sus subordinados y cooperadores en la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional, se valoran de **poco adecuadas**, según el resultado de las respuestas del 90 % de los encuestados.

Las causas que pueden estar incidiendo en que no sea adecuada la organización de acciones para la gestión de la cultura organizacional en las diferentes facultades universitarias son:

1.- Es **insuficiente** la capacitación y preparación de las personas y directivos sobre las dimensiones de la cultura organizacional y su vínculo con los procesos sustantivos en la facultad universitaria; 2.- La **baja** autoridad de los directivos como consecuencia de la insuficiente preparación y la **baja** asignación de recursos; 3.- La **no integración** de los directivos con los subordinados y colaboradores para gestionar la cultura organizacional; 4.- **No integración** de los directivos para lograr la transformación cultural de los individuos en las facultades universitarias.

**Por los resultados de los indicadores, esta dimensión se clasifica en el nivel de No adecuado.**

**Cuarta dimensión:** *Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Indicador:** 4.1. Desempeño en la conducción de las acciones planificadas de gestión de la cultura organizacional universitaria en la facultad para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.

**Resultado:** El desempeño en la implementación de las acciones en las facultades, se valora por el 90 % de **no adecuado**, debido a la no existencia de un plan para gestionar la cultura organizacional, se evidencia la ejecución de acciones planificadas en la estrategia de la facultad que con intencionalidad valoran dimensiones de la cultura organizacional, como los valores, las creencias, el comportamiento, el liderazgo, pero no aparecen acciones intencionadas para la integración de éstas en el desarrollo de los procesos sustantivos.

**Indicador:** 4.2. Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional.

**Resultado:** La influencia de los directivos en el desarrollo de las acciones planificadas se valora por el 90 % de los encuestados de **baja**.

**Indicador:** 4.3. Nivel de solución de los problemas de integración de las personas y de los procesos que se desarrollan en la facultad universitaria.

**Resultado:** La solución a los problemas de integración interna de las personas es valorada por el 70 % de **Adecuada** y la integración de los procesos en las facultades universitaria se valora de **poco adecuada**.

La causa por lo que este indicador se evalúa de **no adecuado** son:

1. La no existencia de un plan de acciones para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria, producto del desconocimiento de los gestores de los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión y de la cultura organizacional. Así como la inadecuada capacitación de los directivos en esta temática, que no permite la integración sistémica de las dimensiones de la cultura organizacional, utilizando como resortes a los mecanismos facilitadores para desarrollar e integrar los procesos sustantivos.

**Por los resultados de los indicadores, esta dimensión se clasifica en el nivel de No adecuado.**

**Quinta dimensión:** Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Indicador:** 5.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Resultado:** Se valora como no adecuado el cumplimiento de los objetivos de las acciones planificadas y ejecutadas, por la no existencia del plan, pero se valoran las causas de la no existencia de este plan de acciones.

**Indicador:** 5.2. Desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar proceso de gestión de la cultura organizacional.

**Resultado:** El desempeño de los directivos para el cumplimiento del plan de acciones se evalúa de no adecuado, porque no cumple todas las expectativas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Aunque se cumplen de forma general, se evidencian limitaciones en la integración de las acciones diseñadas para: a) lograr los valores a compartir en correspondencia con la planeación estratégica; b) la superación como cuadros; c) la estrategia de comunicación; d) los objetivos de los planes de estudios y programas de superación y formación académica; e) las estrategias de investigación e innovación y f) las estrategias de desarrollo social, comunitario y de conservación del medio ambiente.

Las causas que pueden estar incidiendo en que esta dimensión sea evaluada de bajo son:

1.- Desconocimiento de los fundamentos para la elaboración de un plan de acciones coherentes para la gestión de la cultura organizacional; 2.- Insuficiente preparación de los directivos para identificar las componentes del control que deben ser evaluadas; 3.- La no retroalimentación de las acciones planificadas no permite identificar insuficiencias, por lo que no se pueden plantear acciones de mejoras del proceso; 4.- Las limitaciones para la integración de los procesos por parte de los directivos, no permite aprovechar las potencialidades de la gestión de la cultura organizacional en el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

**Por los resultados de los indicadores, esta dimensión se clasifica en el nivel de No adecuado.**

Para considerar la transformación cultural de los individuos en la facultad universitaria como resultado de la gestión de la cultura organizacional, se diagnosticó en trabajadores y estudiantes de las facultades el estado de las dimensiones: creencias, valores y comportamiento que se comparten, por el peso que tienen estas dimensiones en la transformación de la cultura organizacional, así, las creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional, se forman sobre la base de la efectividad en las soluciones a los problemas que enfrenta el grupo, tanto de integración interna como de supervivencia ante el entorno, los valores constituyen el componente central de la cultura y son considerados manifestaciones derivadas de la esencia cultural que pueden llegar a constituir la ideología de la facultad universitaria y el comportamiento constituye la parte visible de la cultura, expresiones de su esencia, difíciles de descifrar teniendo en cuenta que responden a esquemas ocultos.

Los resultados de estas dimensiones en las facultades de la Universidad de Guantánamo, se obtienen de la triangulación de la información que se obtienen de los instrumentos aplicados a la muestra de 90 PPA, 10 trabajadores no docentes, 31 profesores y 123 estudiantes: guía para la revisión de documentos, guía de observación, encuesta de salida a estudiantes, cuestionario sobre la cultura organizacional en la facultad universitaria y cuestionario de normas y valores organizacionales (**anexos 10, 11, 13, 14 y 18**):

Los valores a compartir por los individuos y los grupos en las diferentes facultades están declarados en los documentos de planeación estratégica, evidenciándose dispersión en su fomento y desarrollo en el plan de estudio de cada carrera, plan de superación y formación académica de los profesores, en los objetivos de las estrategias curriculares, estrategia educativas, estrategias de investigación e innovación y las estrategias de desarrollo social, comunitario y de conservación del medio ambiente. Esta dispersión incide en los diferentes comportamientos ante problemas comunes a resolver en el desarrollo e integración de los procesos sustantivos.

Al triangular los resultados de los instrumentos aplicados, se comprobó a partir de la observación científica y la información obtenida en la revisión de los documentos que el 30 % (76) de los individuos asumen

comportamientos que se corresponden con los objetivos de las actividades que se desarrollan (actividades docentes, metodológicas, investigativas, extensionistas) y los colectivos (departamentos docentes, colectivo de disciplina, colectivos de año, grupo de estudiantes), declaran en los objetivos planificados acciones dirigidas al fomento y desarrollo de los valores a compartir, las presunciones o creencias y el comportamiento a asumir.

Las dimensiones que se identifican en correspondencia con las funciones que desempeña la facultad en la universidad, coincidiendo con: creencias, valores, normas, comportamientos, liderazgo, comunicación, símbolos, integración interna e interacción con el entorno:

En el 40 % de los encuestados influyen los valores y creencias que comparten en su comportamiento, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un el lenguaje especializado que se utiliza en cada una de las carreras y en su interacción con el entorno social.

El 35 % de los encuestados considera que el liderazgo de los directivos, se fundamenta en una comunicación asertiva que refuerza la estabilidad de la facultad como sistema social,

El 55 % de los profesores, el 60% de los estudiantes y 75 % de los trabajadores no docentes y colaboradores, se identifican con los directivos de la facultad y con el sistema de trabajo de la misma.

En las facultades de la Universidad de Guantánamo, no se logra la transformación cultural de los individuos y los colectivos, lo que implica desarrollar acciones dirigidas a gestionar las dimensiones de la cultura organizacional y valorar las potencialidades que tiene este proceso para desarrollar e integrar los procesos sustantivos.

Consideraciones generales derivadas del análisis del comportamiento de los indicadores sobre el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se resume que, en las facultades de la Universidad de Guantánamo, este proceso presenta un estado actual caracterizado por los siguientes resultados:

- Los gestores de la cultura organizacional en las facultades, decana, jefe de departamentos, cumplen los requisitos para el cargo, tienen categoría docente principal de profesor titular o profesor auxiliar, aunque el 15 % de otros gestores como PPA, no dominan de forma específicas las funciones del cargo que desempeñan, el 28 % de estos no tiene la categoría docente principal.
- En el 55 % de los gestores se identifican insuficientes conocimientos sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, la gestión de procesos universitarios, y la gestión de la cultura organizacional en las facultades universitarias, también la no adecuada preparación para aplicar los enfoques de la gestión.
- No existe total correspondencia entre las capacidades, categorías docentes y académicas de los directivos con las diferentes tareas que demanda la gestión de la cultura organizacional en las facultades, en la actualidad es un reto inmediato revertir esta situación.
- La planificación, organización, ejecución y control del proceso de gestión de la cultura organizacional es calificado de no adecuado.
- No se identifican procedimientos o metodologías para la gestión de las dimensiones de la cultura organizacional, integradas a los procesos sustantivos en las facultades de la Universidad de Guantánamo y a otros mecanismos que dinamicen este proceso.
- A consideración de los gestores, los aspectos que identifican la gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo, están relacionados con los objetivos de trabajo, metas, indicadores que se definen en la planeación estratégica, en el sistema de trabajo de la facultad en plena correspondencia con los de la universidad y se concretan de manera particular en el plan de desarrollo del docente y del trabajador.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

El desarrollo del marco teórico práctico referencial del objeto y campo de investigación permitió identificar que aún continúan siendo insuficientes las propuestas de estudio sobre la cultura organizacional para las instituciones universitarias, que revelen las dimensiones o rasgos fundamentales a considerar en las diferentes investigaciones para desarrollar un marco teórico práctico referencial coherente con las tendencias actuales de desarrollo de las universidades en Cuba.

En el análisis de las definiciones sobre cultura organizacional, utilizadas por autores que desarrollan sus investigaciones en las instituciones universitarias, se pudo determinar que las variables de importancia (dimensiones) son: creencias, valores, normas, comportamientos, símbolos, liderazgo, comunicación, integración interna, e interacción con el entorno, considerando su desarrollo en los niveles individual, grupal y organizacional. Esta clasificación no es absoluta.

Son insuficientes las investigaciones que declaran cómo gestionar la cultura organizacional en las universidades y cada una de sus dependencias, que identifique e integre las subculturas que tributan al desarrollo de los procesos sustantivos universitarios.

Se pudo identificar que los estudios para la gestión de la cultura organizacional a nivel de la facultad universitaria como estructura funcional de la universidad son muy escasos y los que existen aportan poco para ser referentes de importancia para la práctica directiva en estas instituciones.

En el diagnóstico relacionado con la determinación del estado actual del proceso de gestión de la cultura organizacional en las facultades de la Universidad de Guantánamo, se determinó que son insuficientes los conocimientos de los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, así como la aplicación del enfoque de gestión universitaria, al ser evaluado de **no adecuado** el nivel de las dimensiones de planificación, organización, ejecución y control de este proceso, lo que incide en que no se logra la transformación cultural deseada de los individuos y los colectivos.

## **CAPÍTULO 2.**

### **CONCEPCIÓN Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

## **CAPÍTULO 2. CONCEPCIÓN Y METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

Se muestra una concepción de la gestión de la cultura organizacional, donde se presentan los fundamentos teóricos, presupuestos, conceptos (definiciones y categorías), juicios (principios, características) de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. También se presenta la metodología que indica el algoritmo para su implementación en la práctica, sustentada en los aspectos teóricos, epistemológicos y gnoseológicos identificados y fundamentados en la concepción.

### **2.1. Concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

En la literatura consultada existe una diversidad de definiciones sobre concepción y concepción teórico – metodológica, la mismas tienen diferentes interpretaciones, pero en esencia se refieren a ese conjunto de fundamentos teóricos, epistemológicos, gnoseológicos, que sustentan a diferentes constructos para la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Para la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se estudiaron las sistematizaciones realizadas por diferentes autores, como Barbón y Añorga (2013), al referirse a una concepción teórico-metodológica de los procesos de profesionalización pedagógica en la Educación Superior; Valle (2007), sobre la concepción en el campo de las ciencias pedagógicas y de la investigación; Núñez, García, González (2016), valoran el término de concepción desde la investigación científica, según el área de conocimiento, donde es definida como teórica, metodológica, didáctica, educativa, o teórico-metodológica; Valdés et al (2017), se centra en la concepción teórico-metodológica del proceso de formación de la cultura económica y la de concepción sistémica aportada por Valiente (2001), entre otros.

**Objetivo de la concepción:** propiciar los fundamentos teóricos, presupuestos, definiciones, juicios (principios, características) de la gestión de la cultura organizacional que sustente una metodología para su

aplicación en la práctica y así favorecer el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Este objetivo tiene el propósito de atenuar las insuficiencias teóricas que se identifican en las investigaciones que han antecedido, referenciadas en el capítulo 1 de autores como Bauzá y Maraión, 2007; Leyva, 2008; Cano y Bauzá, 2010 y Aruca, 2016:

- El enfoque hacia el proceso de gestión de la cultura organizacional está vinculado con aspectos del campo de la didáctica y de la dirección, desde la holístico configuracional, se requiere identificar los rasgos y cualidades, así como las configuraciones y revelar las dimensiones como expresión del movimiento que se produce en el proceso a nivel de facultad, las que aún no están identificadas.
- La gestión de la cultura organizacional tiene su expresión en toda la organización, no se exponen elementos teóricos que la compartan en los grupos, subgrupos e individuos especializados que conforman las subculturas.
- Aún no logra la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto organizacional, cumplir con que la Misión, Visión y los objetivos estratégicos, estén alineados con la estrategia organizacional de desarrollo.
- Las metodologías de gestión de la cultura organizacional, carecen de acciones vinculadas con la integración de las dimensiones de la cultura con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria.

### **2.1.1. Fundamentos teóricos de la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

Analizando algunas definiciones sobre la concepción y sus principales componentes:

Según el diccionario filosófico concepción es “*Un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre el mundo circundante.*” (Rossental y Iudin, 1981, p. 74). En el diccionario Nuevo Pequeño Larousse Ilustrado,

*“concepción es la acción de concebir, que es formar idea de una cosa, comprenderla: lo que bien se concibe se explica con claridad” (p. 244).*

La palabra teoría proviene del griego *θεωρεῖν* (theoreo), que significa, “mirar”, “observar”, la cual deriva del vocablo “Theoros”, con lo que se designó a los embajadores de las ciudades griegas que iban a una fiestas religiosas, como los juegos y cuya única función era observar sin participar, en este sentido se trata de una visión física. Pero también los griegos la entendieron mentalmente, connotando, “considerar” o “contemplar”, es decir una “visión mental”.

Esta segunda acepción consiste en una especulación mental, por ende, de una abstracción que intenta reconstruir la realidad, sea esta natural, social, artística, literaria o filosófica, entre otras. A la vez tiene un enfoque práctico, implica la búsqueda ordenada del conocimiento. Carbajal (2002, p. 2).

Entonces, se puede asumir que una concepción teórica es un sistema de ideas, conceptos y representaciones sobre determinado objeto.

El carácter sistémico de la concepción teórica concibe que se combine en ellas lo conceptual con las características de los objetos o fenómenos que se representan, de ahí que se ponga en primer plano el estudio de las interacciones entre las partes y entre éstas y el entorno. Estas relaciones sistémicas se representan tanto en su contenido, que serían los conocimientos científicos que explican la realidad con carácter histórico-concreto, como en su forma de estructuración, (Rodríguez M. y Arnold, L. 1999; Del Canto, C. 2000), citados por Núñez, García, González (2016, p. 3).

La concepción teórica permite comprender y explicar el conjunto de los fenómenos, contribuye a conocer aristas reales de todo un sistema cognoscitivo y valorar los procesos históricamente determinados; es formarse una idea holista de cómo debe ser el objeto que se estudia para satisfacer determinados objetivos; tiene un carácter individualizado, o sea que una concepción refleja las posiciones, juicios e ideas que tiene un investigador acerca de un determinado contenido o esfera de la realidad y que, por tanto,

expresa su modo de interpretarla y de actuar respecto a esa parte de la realidad donde interactúa. (Montoya, 2005; Fernández, 2006; Góngora, 2009); citados por Núñez, García, González, 2016, p. 3).

Se asume la definición que identifica a la concepción como: “forma de organización sistémica del conocimiento científico que, fundamentada en los resultados de las ciencias, proporciona una explicación particular del objeto de estudio y una derivación metodológica orientadora para la práctica” (Chirino, et al., 2013, p.42).

El constructo que es objeto de gestión en la facultad universitaria, es la cultura organizacional que, como concepto, tiene un conjunto muy amplio de definiciones, que le otorga un carácter complejo y diverso; los autores que la han definido, se contextualizan en el tipo de organización que investigan, así, se pueden encontrar estudios de la cultura organizacional en disciplinas como la antropología, la psicología, la sociología, la filosofía y la administración, que desde las teorías en las que se fundamentan, aportan elementos para sustentar la concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Los fundamentos **filosóficos** de la concepción teórica se sustentan en el objeto de estudio de la dirección en educación en Cuba, que adopta a la filosofía marxista – leninista como fundamento teórico y metodológico y se basa en “la expresión más alta del desarrollo del pensamiento cubano legítimo, principalmente del ideario educativo martiano, con el que se conjuga creadoramente. Ambos se sintetizan en el pensamiento educativo cubano actual.

De acuerdo con la concepción materialista- dialéctica y teniendo en cuenta los planteamientos de Valle, et al. (2015), acerca de que (...) “cada sistema en sí mismo, además de caracterizarse por sus interrelaciones internas, al estar sujeto a las condiciones del medio donde se encuentra, establece relaciones externas con otros sistemas mayores, adquiriendo connotación de subsistema o componente de estos” (p. 36).

Condición está que se adapta a la concepción de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, como subsistema que establece relaciones externas con las otras estructuras de la universidad como sistema de influencia mayor.

Algunos autores como (Abravanel et al., 1992; Ouchi y Wilkins, 1985; Rodríguez et al., 1999; Scott, 1998; Smircich, 1984), citados por Gonnet, (2012, p. 155), utilizan la **antropología** con la pretensión de aclarar y reconocer distintas definiciones de cultura y las posibles consecuencias que ellas podrían tener para su aplicación al campo de las organizaciones, así como aclarar las contradicciones que existen en el análisis de la disputa que se ha tendido entre la antropología y las teorías administrativas acerca de las culturas organizacionales.

Para ello el autor de la tesis tiene en cuenta las bases de la contradicción entre la antropología y las teorías administrativas, descritas con anterioridad por Gonnet, (2012, p 153), como: a) si bien, la ciencia administrativa ha sido la que ha definido en primera instancia la categoría de cultura organizacional, la antropología ha buscado redefinir esta idea criticando la concepción de cultura asumida en la primera; b) a la idea de entender a la cultura organizacional como una dimensión específica para la gestión organizacional, la antropología ha reconceptualizado la misma desde una perspectiva que cuestiona su uso normativo y c) la antropología de las organizaciones niega la semántica nativa de la cultura en las organizaciones, a diferencia de los teóricos de la administración y de las organizaciones utilizan, frecuentemente, la categoría de cultura como una forma específica de interpretar y ordenar la realidad organizacional.

Se asumen los fundamentos de la **antropología de la educación** desde la perspectiva de Pérez (2011), cuando plantea que esta no sólo se concreta en el estudio de lo humano como ser educando desde el punto de vista biológico, simbólico y cultural, no sólo los procesos de transmisión-adquisición cultural, en las diversas culturas o grupos, sino que ha de descender a los diversos grupos de individuos, descender a lo particular y concreto: a conocer y comparar cómo son los valores, motivaciones y pautas de los que

aprenden y se educan, a los contextos en los que se lleva a cabo la enseñanza de los elementos culturales (familia, escuela, comunidad) y al modo en que todo eso se desarrolla y cambia en el tiempo o de un lugar a otro. (p. 36)

El autor de la tesis identifica el campo de estudio de la antropología de la educación; en la educación en cuanto fenómeno antropológico: las personas que participan en el proceso educativo (estudiantes, profesores, familia y comunidad). Así como la naturaleza de los procesos que se desarrollan en la educación de las personas, que en el caso de las instituciones universitarias, se centran en los procesos sustantivos universitarios (formación de pregrado y posgrado, investigación e innovación científica y la extensión de la universidad a la sociedad)

Desde la perspectiva **sociológica**, como el agregado de relaciones que sirven y corresponden a las necesidades de la estructura social en los agrupamientos de trabajo, así en las organizaciones, toma relevancia los grupos de trabajos formales e informales y la comunicación.

Las corrientes y categorías que aportan o fundamentan desde **la sociología**, a la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, según Bauzá y Marañón (2007, p. 29), están representadas en: *el funcionalismo-estructural, la teoría sociocultural y el sistema categorial*, que se sustentan en el funcionamiento y estructura de las organizaciones, caracterizada por aquellos elementos socio-psicológicos que en el plano organizativo, relacional, cognitivo, afectivo, significativo, vivencial reflexivo y participativo, condicionan el desarrollo de la cultura organizacional y su proceso de gestión, fundamentado en las categorías sociológicas más generales: sociedad, cultura y educación.

Al considerar los aspectos **psicológicos** tienen una relevancia importante la psicología social o de grupo, dirigida fundamentalmente a tres de sus niveles: nivel interpersonal, nivel grupal y nivel intergrupal u organizacional, lo que se constituye en fundamento de la concepción teórica, como herramienta de la

administración (gestión) que, dentro de su objeto, estudia la actividad psíquica, la personalidad y la actuación del hombre en las diferentes esferas de la vida de las organizaciones y de la sociedad.

En esta tesis, se considera el papel predominante de la cultura organizacional en el éxito o fracaso que puedan tener las iniciativas de cambio y desarrollo de las organizaciones y en la urgencia de comprender los procesos psicológicos implicados, particularizando en la necesidad de transformación y adaptación de las instituciones universitarias como respuesta a las exigencias de un entorno globalizado y altamente competitivo.

Fundamentado también en la **psicología organizacional**, la cual conforma su marco de referencia para analizar la gestión de la cultura organizacional en el contexto de las instituciones educativas, particularmente las instituciones universitarias. Asumiendo lo planteado por Salazar (2021, p. 70), la psicología organizacional se ocupa del estudio de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman en la actividad laboral y a través de ella; contextualizada en el ámbito material y socio psicológico en que existe, estudia la relación hombre-trabajo en sus múltiples manifestaciones con el fin de alcanzar tanto la eficiencia de la organización como el desarrollo de las personas que la componen.

Desde la ciencia de la dirección, se asume considerar que el objeto de estudio de la dirección en educación tiene también su base en el enfoque histórico cultural de Lev Semionovitch Vygotsky (1896 – 1934), al reconocer el papel de los procesos de dirección, como mecanismos de interacción social para la apropiación individual de la experiencia social, de la riqueza espiritual precedente, del aporte de la experiencia individual en las relaciones interpersonales que se establecen en el marco de los procesos de dirección. (Valle, et al., 2015, p. 38)

Considerando que este enfoque centra la atención en el desarrollo integral de la personalidad, al concebir al hombre como un ser social, cuyo desarrollo está determinado por la asimilación de la cultura material y

espiritual creada por las personas que nos anteceden en el tiempo, sin desconocer el componente biológico como individuo.

En la medida en que el hombre transforma al medio, se transforma a sí mismo, por lo tanto, la personalidad no se puede formar, ni desarrollar fuera de la actividad grupal que tiene lugar en los procesos de dirección, de ahí, el papel decisivo de la dirección en educación, como elemento determinante para el desarrollo de la personalidad en cuyo objeto de estudio se revela en la interacción social y en este proceso interactivo, las personas, actúan como mediadoras de la cultura que se desarrolla en las instituciones educativas.

### **2.1.2. Componentes estructurales de la concepción teórica de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

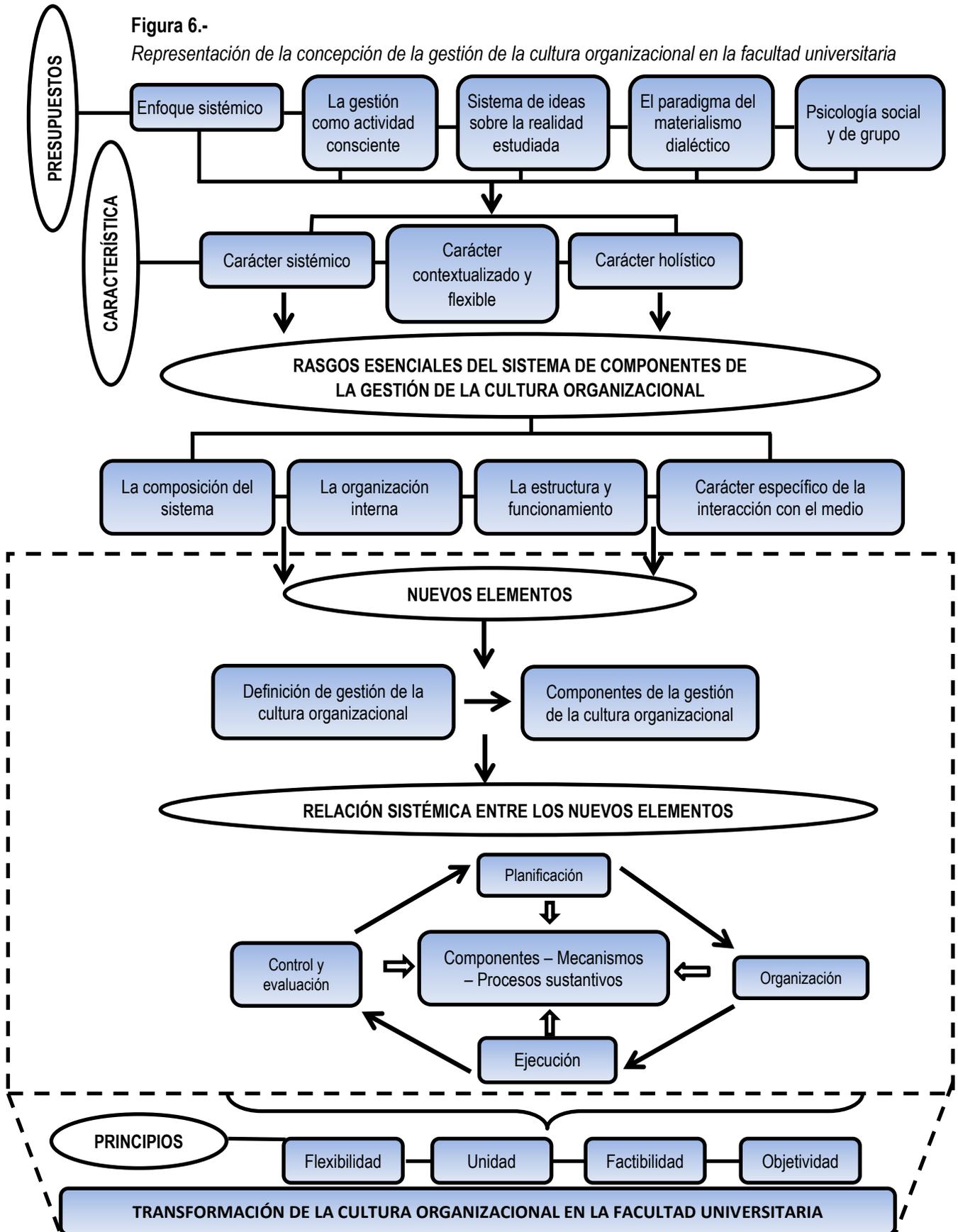
Se plantearán los presupuestos teóricos, características, rasgos esenciales del sistema de componentes o dimensiones, conceptos (definiciones), juicios (principios), los nuevos elementos y sus inter-relaciones sistémicas que se presenta en un esquema de la concepción de la gestión de la cultura organizacional, **(Figura 6).**

#### **Presupuestos de la concepción**

- Se asume que la concepción teórica es un sistema de ideas sobre la realidad estudiada, que se caracteriza por ser un espacio intelectual (teórico-conceptual) que permite promover hipótesis, dada la garantía que brinda el sistema de conocimientos.
- Asumir el paradigma materialista dialéctico como base filosófica para la concepción teórica, que posibilita la comprensión del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Reconocer que la cultura organizacional puede ser un objeto de un proceso de gestión como una actividad consciente que requiere de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación.

Figura 6.-

Representación de la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria



- La adopción del enfoque sistémico como herramienta metodológica.
- Se sustenta en la psicología social o de grupo, dirigida a sus tres niveles: interpersonal, grupal e intergrupala u organizacional.

#### **Características de la concepción:**

**Carácter sistémico:** expresa la relación de dependencia entre los elementos de la gestión de la cultura organizacional, sustentados en el enfoque sistémico, que está dirigido a analizarlos mediante la determinación de sus componentes, que va de lo simple - identificar cada uno de estos componentes - hasta lo complejo – establecer los tipos de relaciones que se establecen entre estos componentes.

**Carácter contextualizado y flexible:** es susceptible a transformaciones y cambios en las dimensiones de la cultura organizacional, así como del nivel de cohesión de cada organización, atiende la diversidad de cada facultad en su estructura, la composición y características en su interior y en relación con su entorno.

**Carácter holístico:** permite abordar la gestión de la cultura organizacional en la facultad desde una visión global, buscando la solución de los posibles problemas en el contexto de trabajo de manera general, sin dejar de atender los problemas del grupo o individuales, enfocando la solución hacia la integración de los resultados finales de los procesos universitarios.

#### **Rasgos esenciales del sistema de dimensiones de la cultura organizacional para su gestión en la facultad universitaria**

Los rasgos se identifican a partir de:

1. **La composición del sistema:** dada por los elementos esenciales de los modelos para diagnosticar, definir, identificar las dimensiones de la cultura organizacional (referenciados en el capítulo 1, **Anexo 4**) y el conjunto de las variables derivadas de las múltiples definiciones que cobran importancia para la facultad universitaria.
2. **La organización interna:** dada por el sistema de relaciones que se establece entre las componentes de la gestión y las variables de importancia o dimensiones de la cultura organizacional que las

conforman y tiene su manifestación en el comportamiento de los individuos, los grupos (colectivos) y en la facultad universitaria, como estructura organizativa que integra los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria, sustentado en su autonomía universitaria.

4. **La estructura** del sistema es una relación estable, de transformación e integración de las dimensiones de la cultura organizacional; en cambio; **el funcionamiento** es el proceso en sí de la gestión de la cultura organizacional.
5. **El carácter específico de la interacción con el medio ambiente:** dado por el sistema de indicadores que evalúa la dimensión de la cultura organizacional de interacción con el entorno, teniendo como fuente, los estudiantes de pregrado y estudiantes en posgrado egresados, la relación con otras estructuras de la universidad y de la sociedad.

#### **Nuevos elementos que se aportan a la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Definiciones**

Tienen como centro la definición sobre gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y los componentes que son objeto de gestión, agrupan a las dimensiones de la cultura organizacional que fueron aportados por el autor de la tesis en el capítulo 1. Estos componentes se presentan como: 1.- Aspectos visibles, producciones y creaciones; 2.- Valores en la organización; 3.- Creencias o presunciones básicas; 4.- Liderazgo en la organización, y 5.- Interacción con el entorno; tienen significado para la facultad universitaria y se definen como:

1. **Aspectos visibles, producciones y creaciones:** son los elementos visibles de la cultura, sus producciones y creaciones; los elementos visibles explícitos incluyen **los símbolos, el sistema de comunicación**, entre otros como, los ritos, las ceremonias, eventos, lenguajes; los elementos visibles implícitos incluye a el **comportamiento** ,las **estrategias, las** costumbres, estándares de actuación, tácticas, estilos de dirección, práctica de gestión, anécdotas, leyendas y sus héroes; así como el ambiente físico de la organización.

En la facultad universitaria existen elementos visibles que las caracterizan, como es el caso del inmueble donde se ubica (campus universitario); las producciones o creaciones están relacionadas con el perfil de las carreras que en ella se estudian, materiales didácticos, formación de pregrado (plan de estudio, estrategias curriculares, estrategias educativas, otras) y postgrado (superación y formación académica), resultados de las investigaciones científicas, aportes de los proyectos de investigación – desarrollo – innovación, aportes a la transformación social y comunitaria, símbolos que la representan, desarrollo de eventos científicos, culturales y deportivos, ceremonias conmemorativas y de reconocimiento, etc

**2. Valores en la organización:** desde su dimensión ético – estratégica; se puede decir que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir los objetivos, o lo que es lo mismo para conseguir que nos salgan bien las cosas, es también, el conjunto de creencias que en la facultad universitaria se tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia, que constituyen la base desde la cual los líderes(directivos) actúan, y a partir de ella establecen planes y estrategias.

Contemplan también a los valores compartidos, valores deseados o finales, valores instrumentales, las actitudes, el comportamiento esperado o conducta futura. Son los valores que dirigen el comportamiento de las personas en la organización, que deben ser confrontables en el entorno físico y por consenso social.

La gestión de la cultura organizacional se pone en función de que la facultad universitaria cuente con valores compartidos que mueven a sus miembros hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Los valores finales son los asociados con la cultura ideal, hacia dónde va la facultad universitaria y con la misión que es la razón de ser, el para qué existe la misma. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y de hacer las cosas, asociados también a la integración interna de sus miembros para su contribución para alcanzar la visión y misión.

Se clasifican los valores tácticos que son los que configuran a la que podemos denominar como “cultura operativa”, y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión en la facultad.

**3. Creencias o presunciones básicas:** son los supuestos inconscientes, que revelan como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Inicialmente, las premisas son los valores conscientes, pero con el paso del tiempo estas premisas dejan de ser cuestionadas y se convierten en verdades, en manifestaciones inconscientes, asumidas por los miembros de la organización, que se identifican con una conducta condicionada por las presunciones, los valores finales, el conocimiento, la ideología que constituyen la esencia de la cultura de la organización.

Estas presunciones, prevalecen en el inconsciente individual y colectivo se asientan en la historia y en las tradiciones de la facultad universitaria, reforzándolas para ser transmitida a los recién llegados, como manera de integrarlos y como refuerzo del sistema de valores vigentes, sustentado en la inducción como mecanismo facilitador.

**4. Liderazgo en la organización:** se presenta como la forma de ejercer la gestión que logre integrar a las personas en su interior y la interacción de la facultad con el entorno universitario y social, para contribuir a transformarlo en bien de la sociedad , identificando e integrando los elementos culturales a los procesos sustantivos, considerando tres aspectos importantes:

1.- ¿Cómo los directivos identifican las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria? 2.- ¿Cómo gestionan la cultura? y 3.- ¿Cómo identifican el estilo de liderazgo más apropiado para gestionar la cultura?

El estilo de liderazgo son patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de conducción de sus trabajadores y de influir sobre ellos. Incluye la toma de decisiones, la motivación de los colaboradores, el empleo eficaz de la comunicación (Alabart, 2002, p. 40), además también incluye a la solución de conflictos, el trabajo en equipos, la participación y coordinación.

En el caso de las universidades, se extiende a toda la comunidad universitaria: directivos, profesores, trabajadores de apoyo a la docencia, funcionarios, técnicos y estudiantes, los principales gestores de la cultura organizacional en la facultad universitaria que ejercen el liderazgo son: decano(a), vicedecanos(as), jefes de departamento docente, jefes de carrera y profesor principal de año (PPA), como agentes de cambio, también los profesores ejercen liderazgo en el colectivo donde funcionan y entre los estudiantes.

**5. Interacción con el entorno:** se refiere a la interacción de la facultad universitaria con otras dependencias de la universidad (vicerrectorías, direcciones, departamentos centrales, otras facultades), con otras universidades e, los Centros Universitarios Municipales (CUM), las instituciones de los organismos de la administración central del estado (OACE) presentes en la comunidad y otras formas de actores económicos, que se integran para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, comprende también los elementos del componente medio ambiental, vinculado con el desarrollo del proceso sustantivo de extensión universitaria.

La gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria está en función también de desarrollar la educación ambiental, a través del establecimiento de valores compartidos dirigidos a la formación de conciencia en el cuidado y conservación del medio ambiente para las actuales y futuras generaciones, a través de acciones intencionadas diseñadas en las estrategias curriculares, en las investigaciones científicas y las extensión universitaria. La sistematización de estas acciones coadyuva a fortalecer el carácter sistémico de la gestión de la cultura organizacional; según el criterio de Cruz, Puerta y Mosqueda (2013):

“ ... la cultura organizacional en su interacción con el entorno se va consolidando al intentar adaptarse a las sustanciales modificaciones que en él se operan, lo cual influye de forma importante en el proceso de formación, consolidación y cambio cultural” (p. 26)

Carácter sistémico que establece los tipos de relaciones que se establecen entre los componentes de la gestión de la cultura organizacional y fortalecen la relación con el entorno de la facultad universitaria.

## **Relación sistémica de los componentes de la gestión de la cultura organizacional. Sus principios**

Dado el orden institucional de las universidades, es en la facultad donde se desarrollan los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria desde los nuevos desafíos que tiene la universidad contemporánea, razón por la cual el autor de la tesis asume identificar la cultura organizacional como un constructo que se explica etimológicamente y epistemológicamente también desde la facultad y no solo como una subcultura de la posible “cultura dominante” de la universidad, aspecto que ha sido argumentado en el epígrafe 1.1.2 del capítulo 1: ***la cultura organizacional en la facultad universitaria***.

Diferentes autores como Robbins, 2004; Robbins y Judge, 2009; Aguilar, 2009; Cameron y Quinn, 2011, citados por Turpo, et. al. 2021, identifican limitaciones que pueden aparecer en las organizaciones donde se conciben las subculturas como la manera de identificar los subgrupos en su estructura formal, lo que puede suceder con la facultad universitaria si se considera como una (sub) cultura de la cultura organizacional de la universidad:

- Se exaltan las diferencias culturales que, en ocasiones, ocurren entre miembros y niveles de la organización, representan obstáculos para la cultura organizacional. En las subculturas que se instalan o instaladas se resaltan valores añadidos a la organización matriz, mientras que en otras, no se asumen enteramente.
- Estas diferencias culturales, suelen darse en ciertas instancias de la organización, al mantener diferencias significativas con la cultura hegemónica, configuran (sub)culturas no siempre deseables, pero comúnmente manifiestas.
- Las subculturas como subunidades culturales carecen de autonomía para existir, se anidan dentro de las culturas organizacionales.

- Las subculturas conforman microambientes o subconjuntos abiertos, limitados en espacio y tiempo, compuestos por individuos, puestos y áreas laborales, actividades y variedad de elementos físicos con un carácter cultural.

El funcionamiento de la universidad en su conjunto está condicionada - entre otros aspectos - por el nivel de integración que se logre entre los procesos que en ella se desarrollan, a los que las limitaciones anteriormente señaladas no contribuyen, así del punto de vista filológico y epistemológico el autor de la tesis asume el calificativo de cultura organizacional de la facultad universitaria y no el término (subcultura), este último puede exacerbar las diferencias entre los diferentes niveles estructurales en la universidad y limitar el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de la universidad.

Asumir este calificativo está sustentado en la autonomía que logran las facultades para desarrollar los procesos universitarios, con prioridad en los procesos sustantivos, sin dejar de atender la integración con otras facultades en el desarrollo del proceso de planeación estratégica de la universidad, de donde se infiere el establecimiento de un sistema de relaciones en la comunidad universitaria siguiendo la estructura jerárquica a nivel de: universidad – facultad – departamento – colectivos (años, disciplinas, asignaturas), paralelo en cada nivel, las organizaciones políticas, sindicales y estudiantiles.

Considerando aspectos psicológicos y sociológicos que intervienen en los estudios organizacionales, se puede contemplar la gestión de la cultura organizacional en los niveles de comportamiento individual, grupal y organizacional, así como las relaciones que entre ellos se establecen en el desarrollo de los procesos sustantivos o pilares de las universidades, sustentados en los procesos que se definan como estratégicos y los de apoyo, que garantizan los recursos materiales y financieros necesarios para cumplir con los objetivos previstos en la estrategia institucional.

Se infieren entonces tres niveles de gestión de la cultura organizacional que favorecen la integración y desarrollo de los procesos sustantivos: nivel 1.- la universidad como organización; nivel 2.- la facultad como estructura intermedia; Nivel 3.- el departamento docente como eslabón base.

Nivel 1.- en la universidad como organización, se establece la concepción estratégica sustentada en las políticas públicas asociadas a la educación superior para la formación de pregrado, formación de postgrado, la investigación e innovación y la extensión universitaria.

Nivel 2.- la facultad como nivel intermedio en la universidad, desarrolla e integra los procesos sustantivos y al personal necesario para contribuir a cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para la universidad en el área del conocimiento de las carreras que la conforman.

Nivel 3.- el departamento docente como eslabón base, “es el nivel integrador por excelencia, donde los recursos son comunes para la ejecución de los procesos que se desarrollan (formación pregrado y posgrado, investigación y extensión universitaria), por lo que constituye un reto maximizar su utilización”, (Ortiz, 2014, p. 37).

Estos niveles en la estructura de la universidad, conduce a identificar los niveles de gestión de la cultura organizacional teniendo como actores principales a los gestores que en ello participan, así se puede encontrar la gestión a nivel de universidad como organización, la facultad como nivel intermedio y el departamento como eslabón bases y donde se integran los procesos sustantivos en las actividades docentes, investigativas y extensionistas que desarrollan individualmente los profesores y los colectivos.

La transformación cultural de los individuos se desarrolla en cada uno de los niveles antes mencionados, tanto de los gestores que son sujetos, cuya función es la de ejecutar el proceso, como de los individuos (trabajadores y estudiantes) que son objetos del proceso. De aquí se obtiene la cualidad resultante del proceso de gestión que es la transformación de la cultura organizacional en los individuos, los grupos y la organización.

Estas valoraciones, explican la necesidad de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, argumentado además por lo citado por Saborido y Alarcón (2018):

Otro importante desafío consiste en la necesidad de una verdadera y efectiva integración de los procesos sustantivos universitarios, ya concebidos en la unión de los saberes, para fortalecer la institución universitaria en el orden interno y su capacidad de integrarse más eficazmente con su entorno. (p. 3)

Uno de los retos principales de la gestión de la cultura organizacional en la facultad radica en el nivel de integración con los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos, metas, indicadores) como vía de desarrollo de los procesos universitarios (estratégicos, sustantivos y de apoyo), una vez que sus dimensiones son contentivos de elementos culturales y estratégicos para la organización, determinados en el capítulo 1 de la tesis, como: **valores, creencias, normas, símbolos, comportamiento, estrategia, comunicación, interacción externa e integración interna.**

En el orden metodológico de la concepción teórica, para explicar la relación sistémica de sus componentes, se argumentan e integran: a) los componentes de la gestión de la cultura organizacional con cada fase del proceso administrativo, estructurado en: fase mecánica-estructural y fase dinámica u operativa, (GestioPolis.com Experto, 2021); b) los mecanismos facilitadores: inducción, coordinación, trabajo en equipo, participación, flexibilidad, autonomía y c) los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad: formación de pregrado y posgrado, investigación e innovación y extensión universitaria. La representación se muestra en la **figura 7.**

Utilizando y conjugando el adjetivos interrogativos ¿qué?, con las proposiciones ¿a través de? y ¿para?, se explica la relación sistémica que se establece entre estas componentes: (**¿qué?**), el desarrollo de un proceso dinámico y estratégico de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar acciones para mejorar y preservar los aspectos visibles, producciones y creaciones, transformar los valores en creencias por

mediación de un liderazgo que oriente e instruya sobre la forma válida de aceptar y solucionar los problemas de integración interna de las personas y los procesos en la facultad universitaria, interaccionando con el entorno.

**(¿A través de qué?)**, utilizando para ello los mecanismos de inducción en las personas y los procesos, la coordinación de actividades y acciones que desarrollan los directivos y los colectivos, potenciando el trabajo en equipo como premisa para alcanzar los objetivos planteados con la participación de todos los implicados, asumiendo la flexibilidad de cada proceso y la autonomía asuma cada facultad universitaria, **(¿para qué?)**, en desarrollar los procesos de formación de pregrado, formación de posgrado, de investigación e innovación y de extensión universitaria, logrando como cualidad resultante la transformación de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Fase mecánica-estructural para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

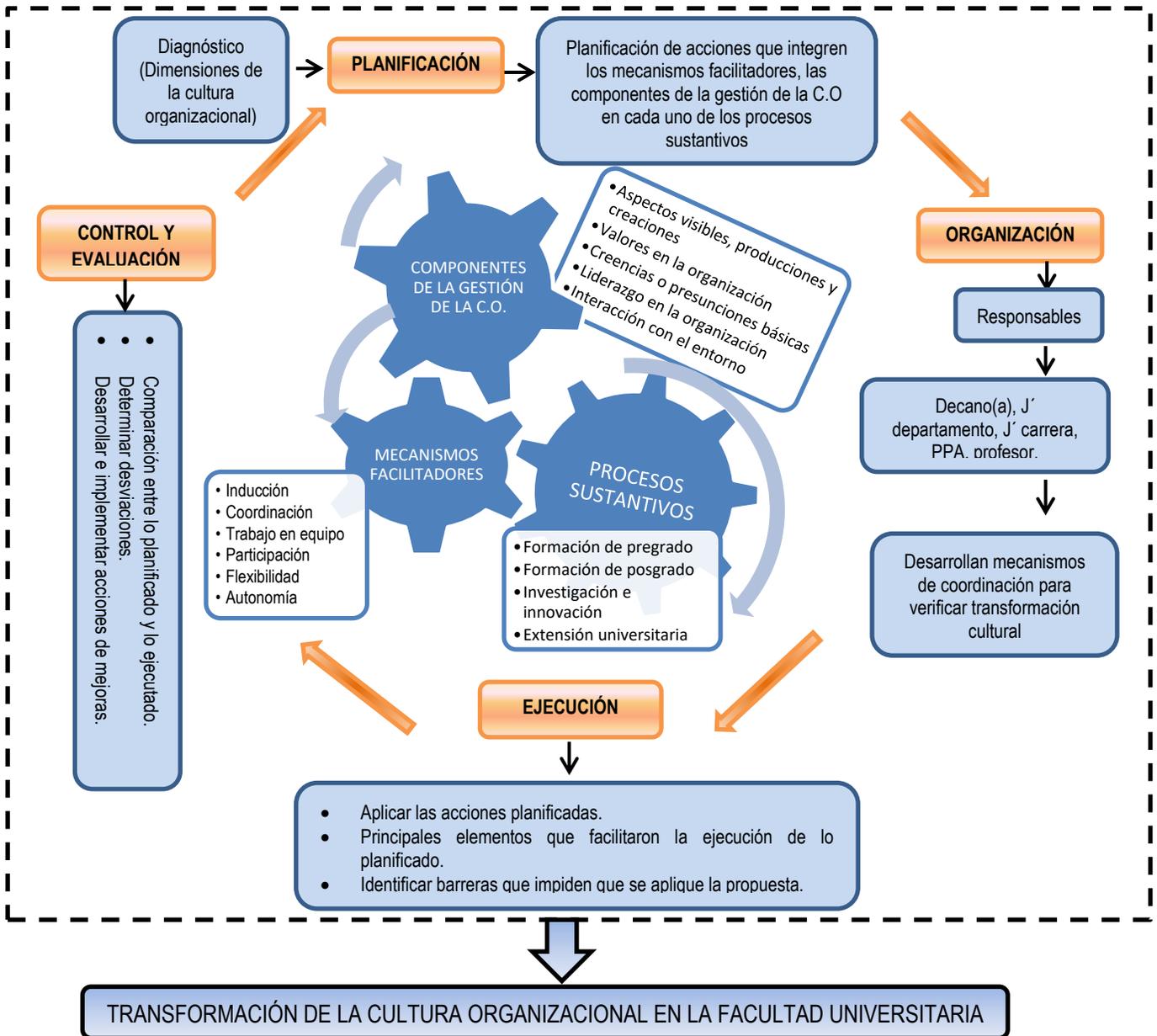
#### **Componente de planificación**

La planificación como función de la gestión permite determinar con anticipación, el camino a seguir para alcanzar un propósito determinado, está relacionada con el proceso de toma de decisiones, considerando el proceso decisorio como una de las componentes de la dimensión de liderazgo en la gestión cultural, lo que constituye un complemento que pondera el poder de las decisiones en el proceso de gestión de la cultura organizacional.

La planificación de los objetivos, metas e indicadores para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria en cada uno de sus niveles (departamentos docentes, carreras, colectivos de año, colectivos de disciplinas, colectivos de trabajadores de servicios, organizaciones políticas, organización sindical, grupos de estudiantes), se inicia con el diagnóstico o estado de la misma, a partir de diseñar el plan de acciones que integren los mecanismos facilitadores en cada uno de los procesos sustantivos, para lo que se debe designar recursos humanos, materiales y financieros que permitan cumplir con los objetivos definidos.

**Figura 7.**

*Representación de la integración sistémica de las componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria*



*Fuente: elaboración propia.*

### Componente de organización

Explica cómo las actividades que, en base a especialización y división del trabajo, asignan responsabilidades y autoridad, definiendo funciones a los directivos o gestores e interrelacionados entre sí

con una línea de mando y principalmente con un fin común, es decir, tiene la encomienda de repartir el trabajo entre los miembros de la facultad universitaria a través de los mecanismos de coordinación para verificar transformación y mejoramiento cultural. La organización tiene como contenidos fundamentales la capacitación de los directivos, la autoridad y disponibilidad de los recursos materiales, así como la integración de la estructura de dirección para gestionar la cultura organizacional.

Estos mecanismos se sustentan en: coordinación, jerarquización, departamentalización, paridad de autoridad y responsabilidad.

**La coordinación** como proceso para sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas. Las áreas funcionales y departamentos de la facultad universitaria deben mantenerse en armonía, en constante coordinación de sus funciones, la estructura funcional propuesta (coordinación entre gestores y agentes de cambio) para la gestión de la cultura organizacional debe garantizar la sincronización e integración de las personas y los procesos sustantivos.

**La jerarquización** en los elementos de la división del trabajo que implica la definición de la estructura de la facultad estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

Siguiendo las recomendaciones siguientes:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal o funcional de cada nivel.

**Departamentalización:** se logra mediante una división orgánica que permite a la dirección de la facultad universitaria desempeñar con eficiencia sus diversas actividades en lo que contribuye la gestión de la cultura organizacional, así como la identificación de los rasgos característicos de las subculturas que se identifique en la facultad universitaria. No es necesario definir nuevas funciones para cada departamento o

área funcional, basta con identificar las que corresponden a los diferentes niveles y colectivos en la integración de los procesos sustantivos.

**Paridad de autoridad y responsabilidad:** a cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

La interacción interna en la facultad universitaria es uno de los rasgos esenciales de la cultura organizacional, que tiene su expresión en la integración de las personas, en la autoridad y responsabilidad que les asiste a los gestores y agentes de cambio para desarrollar con calidad las funciones que les corresponden en el proceso de gestión de la cultura organizacional.

**Fase dinámica u operativa para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

#### **Componente de ejecución**

La ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se fundamenta en los contenidos de este componente de la gestión, donde los gestores cumplen su rol en desempeño de la solución de los problemas influyendo en las personas para que cumplan las metas individuales, grupales y organizacionales, a través de factores humanos como la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo:

- **La toma de decisiones:** tiene influencia en todos los aspectos, tanto internos como externos en la facultad universitaria, de aquí su carácter multiplicador; pueden ser tomadas tanto en espacios formales, como en espacios informales, cuyas consecuencias tienen mayor significado en correspondencia con el resultado de la decisión.
- **La motivación,** es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los directivos motivan a sus subordinados o colaboradores, es decir, hacen cosas que esperan que satisfaga esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada, frente a las actividades planificadas. Pero primero, los directivos o gestores deben

estar motivados, ser contentivos de las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas en ellos y para los demás.

En el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, el nivel de motivación es imprescindible para centrarse en mejorar preservar y transformar los aspectos visibles, pero sobre todo los no visibles, por el grado de abstracción y subjetividad que ello impone.

En fin, es preciso atender todas las condiciones generadoras de estados de satisfacción e insatisfacción que puedan provocar motivación o desmotivación en las personas, como resultado del cambio en la facultad universitaria y en su entorno universitario y social.

- **El liderazgo** es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo en el logro de los objetivos del grupo. El **liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable, tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos; el **liderazgo participativo** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación; el **liderazgo instrumental** proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder; **el liderazgo orientado al logro** supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Tomando el criterio de Calviño (2014), la noción de liderazgo se usa para connotar la excelencia en la gestión de dirección, la cual transpira cuasi perfección (...) ser líder pasa por cosas que no tienen que ver con la operatividad de la gestión de dirección. Cosas que incluso no se conocen muy bien del todo: carisma, la empatía, lo arquetipo cultural. (p. 47)

El liderazgo en la gestión de la cultura organizacional, debe combinar las cualidades expresada en el párrafo anterior, como acciones que desarrollan los gestores para transmitir confianza en lograr los

resultados positivos en la integración de los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria.

- **La comunicación**, para la gestión de la cultura organizacional se consideran los aspectos epistemológicos que focalizan los paradigmas de la comunicación como proceso y no como resultado, que incide en la cultura organizacional como una de las bases para la formación, fomento y desarrollo de los valores, creencia o presunciones y otras referencias que permiten comprender la dinámica de la facultad universitaria, así como para establecer consenso en las tensiones que puedan surgir.

El éxito de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria depende del estilo de dirección, regulación o mando que los gestores utilicen en la toma de decisiones acertadas, la motivación de los individuos y los colectivos a través de un liderazgo transformador y una comunicación asertiva que logre la integración de la dimensiones de la cultura organizacional con los procesos sustantivos a través de los mecanismos facilitadores.

### **Componente de control, evaluación y mejora**

El control tiene la función de evaluar los resultados obtenidos con relación a lo planificado. Tiene como objetivo corregir todo lo ejecutado y detectar lo no ejecutado, y retroalimentar las acciones para desarrollar la nueva planificación.

Se selecciona como contenido del control, el cumplimiento de los objetivos del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, el desempeño de los gestores en el desarrollo del plan y la identificación de acciones correctivas para la mejora del plan de acción, así como también el nivel de recursos disponibles para que se cumplan los objetivos previstos.

Evaluar el cumplimiento de las acciones que se han planificado, confrontar las actividades ejecutadas con las planeadas, que permiten realizar el plan de mejoras con objetividad. En ello corresponde desarrollar las siguientes funciones: a) evaluar el desempeño de los gestores en cada nivel de dirección; b) evaluar el cumplimiento de las acciones de control; c) evaluar la transformación en el comportamiento de las personas

en la facultad universitaria; d) evaluar el resultado de los indicadores de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria a través del desarrollo de los procesos sustantivos; e) evaluar las causas del incumplimiento de las acciones planificadas.

De estos resultados, diseñar el plan de mejora, donde se evalúe: a) el nivel de participación de los directivos en la elaboración del plan de mejoras; b) posibilidad de los directivos para identificar las debilidades en el plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria; c) retroalimentación del plan de mejoras de las acciones para gestionar la cultura organizacional en cada uno de los niveles estructurales de la facultad.

Del resultado del control, es posible fijar la etapa de retroalimentación para la corrección de las acciones planificadas y los indicadores previstos.

#### **Principios en los que se sustenta la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

***Principio de flexibilidad:*** permite hacer ajustes necesarios a los planes de acción, consiste en la búsqueda de consenso entre directivos y subordinados (colaboradores) para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en cuanto a la delegación de autoridad, participación en la toma de decisiones, ajuste de las funciones de trabajo en correspondencia con los objetivos a cumplir, acceso a información, cumplimiento de las tareas asignadas, propiciando el control en cada una de las partes del proceso.

***Principio de unidad:*** integra los objetivos declarados para la gestión de la cultura organizacional a corto, mediano y a largo plazo y que tributan a dirigir todos los esfuerzos en una misma dirección, hacia el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

***Principio de factibilidad:*** se identifica a partir de la posibilidad real de su ejecución; los planes ambiciosos son ineficaces, no se puedan lograr. La planeación, organización, ejecución y control de las acciones para la gestión de la cultura organizacional debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el interior de la facultad universitaria y en su entorno.

**Principio de la objetividad:** la integridad de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se evidencia en la preparación y capacitación de los gestores, la veracidad de los datos que se utilizan para la elaboración de los planes de acción, en la existencia de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas.

La finalidad práctica de la transformación del objeto, deviene como la cualidad resultante de la concepción teórica, es decir la transformación de la cultura organizacional en la facultad universitaria como resultado de la aplicación de la metodología para su gestión.

## **2.2. Metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

La metodología como resultado científico en investigaciones sobre dirección según Fernández, (2011), se define como "...el conjunto de elementos que, regulados por determinados requerimientos, establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder, para lograr el conocimiento y/o transformación de un objeto de estudio, en la ciencia de la dirección". (p. 121)

Según este mismo autor, los elementos que integran una metodología como resultado científico en investigaciones sobre dirección, son los siguientes: **A).** Necesidad percibida; **B).** Fundamentación categorial y legal; **C).** Requerimientos para su aplicación; **D).** Características generales que la distinguen; **E).** Etapas y pasos que la componen y **F).** Explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación, para con los que el autor de la tesis tendrá aproximación que se corresponde con el problema a resolver.

**A.-** La metodología que se elabora como proceso dinamizador de la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, está conformada por etapas, pasos y acciones interconectadas con un ordenamiento lógico, viable y flexible. En su contextualización, está concebida con un carácter participativo, al incorporar a todos los actores directos (gestores) que participan en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, la cual es el resultado que emerge de su transformación a través

de mecanismos facilitadores que interactúan en los procesos sustantivos universitarios, para la mejora de la gestión universitaria.

**Objetivo general:** proponer una alternativa de acción para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la cultura organizacional en la facultad universitaria y el estado de la capacitación de los directivos para desarrollar el proceso de gestión.
- Garantizar la estructuración y dinamización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Evaluar los resultados del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y proponer acciones de mejoras para perfeccionar este proceso.

**B.-** Teniendo en cuenta los resultados del análisis de los componentes estructurales de la concepción sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria del **epígrafe 2.1.2** de este capítulo, se han considerado para la metodología los siguientes presupuestos teóricos.

- La asunción del paradigma materialista dialéctico como base de la concepción diseñada, que posibilita la comprensión del proceso de gestión de la cultura organizacional de forma gradual.
- Se asume la interpretación específica que hace el marxismo sobre educación, que implica un proceso de asimilación de conocimientos, habilidades, valores, actitudes y por tanto, está sujeto a los principios metodológicos fundamentales de la pedagogía y la didáctica que se apoyan en las leyes generales de la teoría del conocimiento y el postulado leninista: “la práctica como criterio valorativo de la verdad”
- El reconocimiento de que todo proceso de gestión es una actividad consciente, requiere de la planificación, organización, implementación, control y evaluación, con carácter histórico concreto.

- La adopción del enfoque de sistema como herramienta metodológica para su formulación como un sistema abierto que forma parte de uno mayor, entendido como proceso de gestión universitaria.

C.- La aplicación de la metodología de la gestión de la cultura organizacional en la práctica directiva de la facultad universitaria, requiere concebir la misma con un enfoque estratégico, donde se desarrollen acciones a corto, mediano y largo plazo, dirigidas por los principales directivos o gestores, con el propósito de incidir en el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios, implicando a toda la comunidad universitaria a participar en este proceso con disciplina y responsabilidad.

D.- La metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria posee las características siguientes:

- **Carácter integral:** permite emprender el proceso de gestión de la cultura organizacional desde su accionar en cada uno de los procesos sustantivos, donde se identifican sus componentes que se integran con los mecanismos facilitadores para el cumplimiento del objeto social de la facultad universitaria.
- **Carácter progresivo:** permite lograr una progresión cualitativa en la comprensión de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, considerando además la introducción de tecnologías, métodos y estilos de la gestión en los procesos sustantivos.
- **Carácter interactivo:** posibilita el intercambio sistemático entre los gestores de la cultura organizacional, los colaboradores internos y externos a la facultad, bajo los principios de la comunicación organizacional, en la búsqueda de la solución a los problemas de integración interna e interacción con el entorno.

Principios en los que se sustenta la metodología:

- **Contextualización:** el contenido teórico está contextualizado a las condiciones histórico-concretas en que se desarrolla la investigación y el estado del ambiente social. Es comprender la gestión de la

cultura organizacional en correspondencia con las condiciones para desarrollar los procesos sustantivos en la facultad universitaria en cuestión.

- **Flexibilización:** se refiere a la adaptación a los diferentes cambios que experimenta la organización como consecuencia de la integración interna y la interacción con el entorno, como producto de la gestión de la cultura organizacional. Tiene como propósito favorecer el cambio dirigido a lograr los objetivos institucionales propuestos. Considera las etapas, pasos y acciones propuestas, como elementos que pueden variar en correspondencia con los individuos que participan, el contexto en que se desarrollan los procesos y las características de la facultad universitaria.

E.- Los elementos que componen la metodología se representan en la **Figura 10**: cuatro etapas, nueve pasos y dieciocho acciones; las etapas se han identificado como: 1.- Diagnóstico; 2.- Estructuración 3.- Dinamización y 4.- Evaluación y mejora, que incluye a la retroalimentación con acciones correctivas. Se incluye la explicación de los procedimientos y recomendaciones para la instrumentación de las etapas y pasos.

F.- Explicación de los procedimientos y recomendaciones para la instrumentación de las etapas y *pasos*

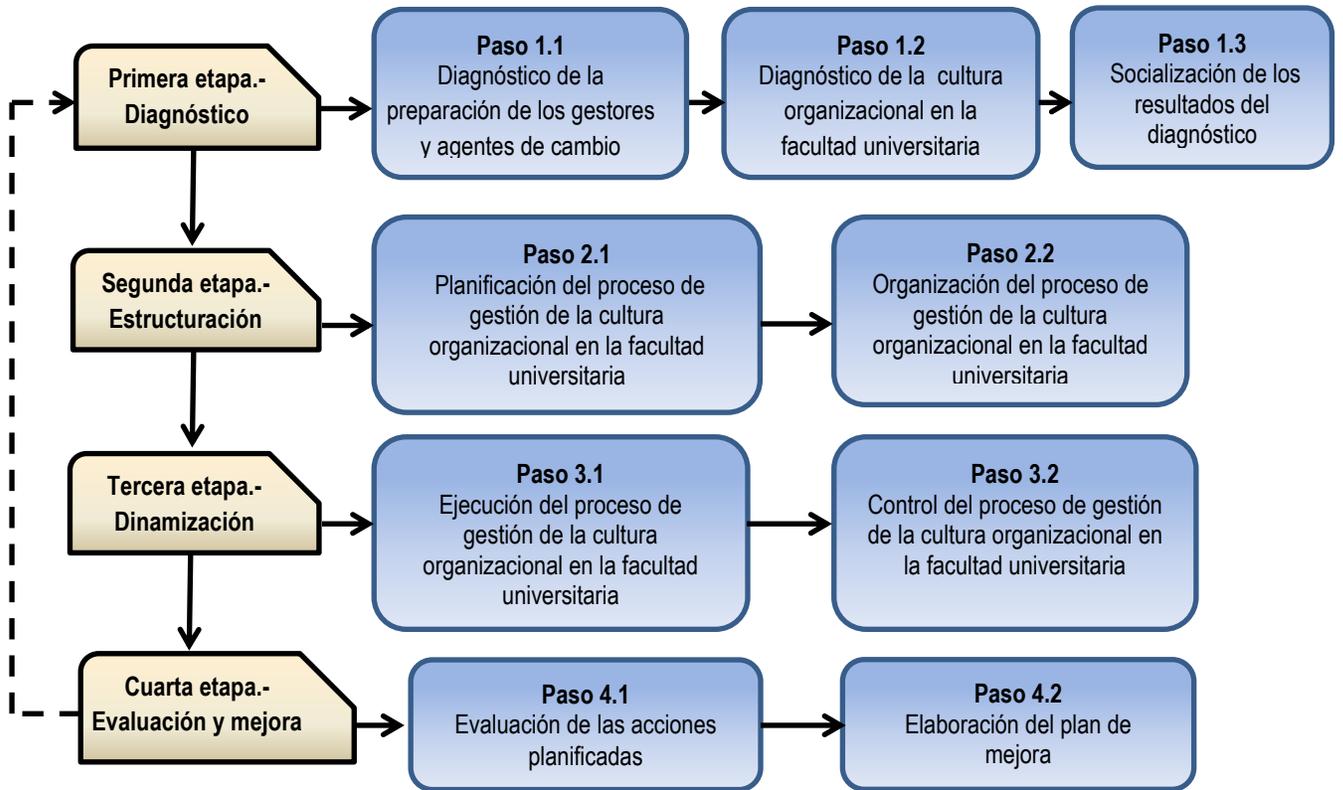
### **Primera etapa.- Diagnóstico**

#### **Objetivos de la etapa:**

- Determinar del nivel de preparación teórico-metodológica de los directivos para la gestión la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Determinar el estado de la cultura organizacional, identificando las dimensiones e indicadores de importancia como punto de partida para su gestión en la facultad universitaria.

Figura 10.

Representación gráfica de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria



*Fuente:* elaboración propia.

**Paso 1.1.** Diagnóstico de la preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Procedimiento:**

**Identificación de los indicadores:**

- Nivel de conocimiento de los gestores sobre las funciones inherentes al cargo que ocupan en la facultad universitaria;
- Nivel de conocimiento de los gestores acerca del enfoque de gestión por procesos aplicado a las universidades;

- Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Métodos a utilizar:** observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. La triangulación de los datos de estas fuentes permite dar veracidad y relevancia a los resultados que se obtienen de los instrumentos aplicados.

**Instrumentos a utilizar:** Anexo 6, Anexo 16, Anexo 17.

**Descripción:** conocer el nivel de preparación de los gestores para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, permite saber la calidad con que se desarrollará este proceso, lo que conduce a establecer las dimensiones e indicadores de evaluación y clasificación, que están en correspondencia con los asumidos en el diagnóstico del estado actual de este proceso en la investigación, referidos en el capítulo 1, epígrafe 1.2, donde se consideró para ello una dimensión, tres indicadores con los criterios y escala de evaluación (**Anexo 5**).

**Acciones a desarrollar:**

**Acción 1:** *Obtener información sobre la preparación teórico-metodológica de los directivos para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria, en cuanto a:*

- a) El nivel de preparación de los gestores y los agentes de cambio internos y externos de cada uno de los niveles estructurales de la facultad universitaria en: 1) conocimientos de las leyes, principios y regularidades del proceso de gestión en instituciones universitarias; 2) dominio sobre la ciencia de la dirección, sus principios, leyes, métodos y técnicas de dirección; 3) nivel académico, científico y relaciones sociales;
- b) La preparación de los agentes de cambio externo y los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional y los procesos sustantivos en la facultad universitaria;
- c) El dominio de las funciones inherentes al cargo de los directivos en la facultad universitaria;

d) Conocimientos de los directivos sobre la gestión universitaria y el dominio sobre las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria;

**Los agentes de cambio:** son una parte importante de cualquier organización. Ellos son los que facilitan el cambio en la organización. Ayudan a los individuos a aceptar los cambios, trabajan con él y prosperar a pesar de él, son importantes en la organización por las siguientes razones: a) pueden cambiar el comportamiento de un conjunto a otro; b) animan a otros a tener nuevos tipos de pensamientos sobre un tema; c) ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo actuar.

### **Paso 1.2. Diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

**Procedimiento:** La planificación y organización del diagnóstico. De la operacionalización de la variable cultura organizacional se obtienen las dimensiones (rasgos esenciales) y los indicadores que miden su estado, todo en correspondencia con la definición conceptual que se asuma.

#### **Identificación de los indicadores**

- Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en cuanto a:
  - El alcance del diagnóstico de la cultura organizacional, referido a la estructura de la facultad universitaria
  - La coordinación de las acciones para el diagnóstico, referido a los participantes, aplicación de los instrumentos, recogida de los datos.
  - Valorar los resultados del diagnóstico.
- Nivel de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria:

#### **Descripción**

**Acción 2: Operacionalizar la variable cultura organizacional.**

**Definición conceptual:** “valores compartidos y supuestos básicos que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se focalizan en lo que se focalizan; existiendo en un nivel casi inconsciente, basada en la historia y la tradición, y siendo una fuente de identidad colectiva y de compromiso”. Schneider et al. (2017), como se citó en Melián (2017, p. 40)

**Dimensión “valores compartidos”:** son los determinados por los gestores y pueden ser o no consistentes con los valores en uso que son los que efectivamente se comunican a través de las acciones en el día a día de la organización. Son convicciones que todos los miembros de la organización deben admitir como necesarios y manifestar en la práctica, pueden aparecer como valores manifiestos y valores deseados.

**Indicadores:**

- Número de valores manifiestos que son comunes y se comparten por los miembros de la organización.
- Número de valores deseados por los miembros de la organización.
- Nivel de responsabilidad, deber, obligación con la organización.
- Nivel de los valores: solidaridad, compañerismo, coherencia, puntualidad, equidad, respeto mutuo, unión, camaradería. (Identificados en el **Anexo 14**, ítems 11 - 16)

**Dimensión “supuestos básicos”:** se consideran como aquellas hipótesis apoyadas por un presentimiento o un valor que llegan gradualmente a ser atendida como una realidad en la organización.

**Indicadores:**

- Grado de aceptación de los hábitos, costumbres, creencias, que son sistemáticas y cotidianas.
- Grado de identificación, compatibilidad, coincidencia e igualdad para con la organización.

*En el **Anexo 18**, se presenta el cuestionario de normas y valores organizacionales, en donde se identifican los indicadores de la dimensión de valores compartidos y de supuestos básicos.*

**Dimensión “historia, identidad y compromiso”:** es el orden cronológico en espacio y tiempo de los hechos relevantes que identifican y comprometen los fundadores y nuevos miembros de la organización con los resultados de calidad.

**Indicadores:**

- Nivel en que se comparte y conocen las creencias, los rituales, las leyendas con significado para la organización.
- Número de resultados relevantes que identifican a la organización.
- Número de memorias escritas de los fundadores y agentes de cambio con aportes para la organización. Nivel de los cambios que se experimentan en la organización como resultado de la creatividad y la innovación.
- Nivel de los logros alcanzados de las metas planificadas y disposición para mejoras.

**Acción 3: Obtener información sobre la cultura organizacional en la facultad universitaria**

a) Medir los indicadores identificados en la operacionalización se construyen los instrumentos a utilizar en el diagnóstico. Ejemplo: en esta tesis se utilizan el **Anexo 14**.

b) Determinar el grado de incidencia en la facultad de las dimensiones de la cultura organizacional identificadas.

En el **Anexo 14**, aparecen los indicadores a medir para las dimensiones de la cultura organizacional, en una escala de Likert, determinando su incidencia a partir del resultado de la frecuencia de ocurrencia en que se marque una de las proposiciones de la escala: *totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; indiferente; de acuerdo; totalmente de acuerdo*.

c) Identificación de las limitaciones y/o potencialidades de la cultura organizacional para el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Al elegir la palabra con que se describe la facultad universitaria en el **Anexo 19**, significa que la frase completa describe adecuadamente la opinión acerca de la misma, por lo que las limitaciones serán las descritas con las palabras: *De ningún modo; Raramente y Un poco*, así también las potencialidades de la facultad universitaria para el desarrollo de los procesos sustantivos se describen con las palabras: *Bastante; Mucho y Muchísimo*.

- d) Identificación de los nodos de integración de las dimensiones de la cultura organizacional con los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria: creencias, valores, normas, comportamientos, símbolos, estrategia, liderazgo, interacción con el entorno, integración interna.

Procesos sustantivos: formación de pregrado, formación de posgrado, investigación e innovación y extensión universitaria.

Los nodos de integración son los documentos normativos y actividades formales que se desarrollan en la facultad universitaria, entre los documentos normativos tenemos a: el plan de estudio, el modelo del profesional, los programas de disciplina y de asignaturas, los programas de superación y posgrado (cursos, diplomados, especialidades, maestrías, doctorados y entrenamientos, los documentos de los proyectos de ciencia, técnica e innovación (I + d + i). Las actividades formales son: consejo de dirección, reunión de departamento, carrera, disciplina y colectivo de año; reuniones metodológicas, eventos científicos, reuniones de brigada de la FEU. En ellos se identifican las componentes de la cultura organizacional y su incidencia.

- e) Definir las fuentes de información:

Fuentes personales: decano, vicedecanos, los jefes de departamentos, profesores principales de año (PPA), otros profesores, trabajadores no docentes, estudiantes, otros.

Fuentes no personales: el plan estratégico de la facultad, actas del consejo de dirección, actas de reuniones departamentales, colectivo de carrera, colectivo de disciplina y colectivo de año, informes de autoevaluación, informes de evaluadores externos, el plan individual y de desarrollo de los docentes, otros.

- f) Definición de métodos e instrumentos para la recopilación de la información. La selección de los métodos, se realiza sobre la base de los métodos directos e indirectos de la investigación científica.
- g) Determinar los grupos formales e informales, precisando los valores y creencias que comparten, los niveles de aprendizaje y de enseñanza sobre las normas de comportamiento en la facultad universitaria.

**Métodos a utilizar:** observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. La triangulación de los datos de estas fuentes permite dar veracidad y relevancia a los resultados que se obtienen de los instrumentos aplicados.

**Descripción:** diagnosticar la cultura organizacional en la facultad universitaria es el punto de partida para identificar el estado inicial de las dimensiones que caracterizan a los individuos, los colectivos y la facultad universitaria en general en cuanto a: los valores, las creencias, las estrategias, la comunicación, la motivación, identificadas como variables de importancia, así como el estado de las mismas para desarrollar el proceso de gestión. Determinar las regularidades que se identifican en el diagnóstico realizado, permiten una caracterización de la cultura organizacional en cada una de las estructuras que conforma la facultad universitaria. (Identificar subculturas).

**Acción 4: Identificar las principales limitaciones y potencialidades para la consolidación en la facultad universitaria de las dimensiones de la cultura organizacional**

Utilizando el **Anexo 14** se identifican las limitaciones de aquellas componentes que tengan una mayor frecuencia de ocurrencia en las proposiciones: totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, así como las potencialidades para aquellas componentes que sus frecuencias de ocurrencia mayor esté en las

proposiciones: de acuerdo y totalmente de acuerdo. Aprovechando las potencialidades de los gestores para la toma de decisiones en la solución de problemas.

### **Paso 1.3. Socialización de los resultados del diagnóstico**

**Procedimiento:** El propósito es lograr la socialización de los resultados del estudio sobre el estado de la preparación teórico-metodológica de los directivos para la gestión la cultura organizacional en la facultad universitaria y del estado de las dimensiones de la cultura organizacional, informar sobre los resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico y de la observación científica sobre el comportamiento de los gestores y otros miembros de la facultad, de manera que se conozca el estado del punto de partida para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Acción 5:** *Elaborar el informe donde se recojan de forma personalizada las principales limitaciones que tienen los gestores en su preparación para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria y elaborar el plan de medidas correctivas para revertir la situación detectada en el momento del diagnóstico.*

**Acción 6:** *Socializar los resultados del diagnóstico, identificando para cada, departamento, carrera, colectivos de profesores, colectivo de trabajadores y colectivo de estudiantes las limitaciones encontradas sobre las dimensiones de la cultura organizacional (Anexo 14) y sus manifestaciones en los procesos sustantivos de la facultad universitaria, asumiendo también los indicadores que se presentan en el cuadro del Anexo 20.*

### **Segunda etapa.- Estructuración**

**Objetivo de la etapa:** Garantizar la sinergia en la planificación y organización de las acciones, de manera que se establezca un orden lógico en la facultad universitaria en el proceso de gestión de la cultura organizacional.

### **Paso 2.1. Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** En la planificación de las acciones a ejecutar en la gestión de la cultura organizacional, se considera la integración de las componentes de la gestión, las dimensiones de la cultura organizacional a través de los mecanismos facilitadores en los procesos sustantivos en la facultad universitaria. Según Leyva (2008), los fundamentos metodológicos para la planificación de la gestión de la cultura organizacional, contemplan las actividades siguientes: a) análisis de los resultados del diagnóstico; b) formulación de los objetivos, metas e indicadores; c) selección de las áreas a incluir; d) determinación de recursos materiales; humanos, incluidos los simbólicos y tiempo y e) determinación de las acciones de mejora. (p. 62)

**Identificación de los indicadores:**

- Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones.

Para la identificación los indicadores se asume el criterio de Serna (2008), citado por Fernández (2014), lo define como: “la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados” (p.41). Se aproxima a los propósitos de la utilización de los indicadores para la planificación de las acciones de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Acción 7: Actuar en la formulación de los objetivos, las metas y los indicadores para cada uno de los componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.** Fortalecer la participación de los directivos en la elaboración de las acciones y socializar el plan entre los gestores y agentes de cambio.

Se propone en el **Anexo 22**, la planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional (PGCO) en la facultad universitaria por cada componente, su objetivo, las metas a alcanzar para cumplir con el objetivo y los criterios de medición o indicadores.

En el **Anexo 21** se presentan las acciones planificadas de integración de los mecanismos facilitadores, los procesos sustantivos y las componentes de la gestión de la cultura organizacional.

Para valorar las acciones de planificación se propone el **Anexo 23**: Cuestionario sobre la planificación de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, que evalúa los indicadores de los componentes de la gestión de la cultura organizacional.

**Paso 2.2. Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

**Procedimiento:** En la primera etapa, en el Paso 1.1, se propone determinar el nivel de preparación de los gestores para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, indicador que permite conocer la calidad con que se desarrollará este proceso, lo que conduce a establecer los elementos a considerar en la planificación del proceso, definiendo objetivos, metas e indicadores de evaluación por cada una de los componentes de la gestión que se presentan en el **Anexo 22**. Las acciones de planificación están dirigidas al mejoramiento, por lo que este grupo de trabajo, también precisa de capacitación para encargarse del proyecto de mejoramiento cultural.

#### **Identificación de indicadores**

- Nivel de conocimiento de los directivos para conducir en el proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar de la cultura organizacional.
- Nivel de integración en la estructura de dirección de la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional

## Descripción

**Acción 8:** Distribuir las responsabilidades a asumir por los gestores, los agentes de cambio y otros individuos en el proceso de gestión de la cultura organizacional, en correspondencia con las funciones que desempeñan en la facultad universitaria.

Para el mejoramiento cultural de la facultad universitaria, se organiza por puesto de trabajo e integran a los individuos para ejecutar las acciones concebidas en el **Paso 2.1** de la **segunda etapa**: estructuración. Los responsables de la ejecución y control por área implicada, se determinan según la línea de mando (jerarquía) y los departamentos docentes.

Para sintetizar la redacción, se utiliza la simbología que identifica a los componentes, los objetivos generales y los objetivos específicos (las metas) redactados en el **Anexo 22**, lo que se representa en el **Cuadro 2**, donde se evidencia la integración de las acciones planificadas a desarrollar por los gestores y agentes de cambio para el mejoramiento de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. En el siguiente **Cuadro 3**, es complemento del anterior (**Cuadro 2**), y sirve como mapa característico que indica la participación directa de los gestores y agentes de cambio en las metas planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Acción 9:** Integrar a los gestores en acciones que permitan desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, a través de su participación en los órganos técnicos y de dirección. Apoyados en los mecanismos facilitadores de coordinación, trabajo en equipo, participación y autonomía, desarrollando cada uno de los procesos sustantivos universitarios.

- a) Consejo de dirección; b) Reunión de departamento; c) Reunión científico-metodológica; d) Colectivo de carrera; e) Colectivo de año y f) Reunión de las organizaciones políticas, sindical y estudiantil.

En esta etapa, se plantean las acciones para la planificación y organización del proceso de gestión de la cultura organizacional desde la facultad universitaria.

### **Tercera etapa.- Dinamización**

**Objetivo de la etapa:** Ejecutar las acciones planificadas por los individuos designados para ello, en un proceso de toma de decisiones acertadas, controlando la ejecución del proceso.

#### **Paso 3.1. Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo a través de la toma de decisiones acertadas para el desarrollo de las acciones concebidas en la planificación, regulando la organización y ejecución de cada una de las tareas, valorando el desempeño de los gestores involucrados y el nivel de integración de las dimensiones de la cultura organizacional con los mecanismos facilitadores y los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

#### **Identificación de indicadores**

- Nivel de desempeño en la conducción de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria
- Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Nivel de solución de los problemas de integración interna de las personas y de los procesos y de adaptación externa en la facultad universitaria.

#### **Método a utilizar**

Búsqueda de información a través de encuestas (**Anexos 16 y 17**), para: a) sensibilizar para la ejecución del proceso de gestión; b) cumplir los objetivos de la organización; c) elevar la cohesión del grupo, la participación, el sentido de pertenencia; d) identificar y comprometer con las tareas asignadas y e) fortalecer la unidad de intereses y objetivos para lograr la implicación.

#### **Descripción**

**Acción 10: Comunicar y persuadir para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

A través del sistema de comunicación que incluye: a) la estrategia de comunicación de la facultad universitaria; b) las potencialidades de las redes sociales en internet; c) la divulgación de los resultados que alcanza la facultad universitaria en el desarrollo de los procesos sustantivos; d) la comunicación interna para favorecer el proceso de formación y socialización de los contenidos culturales presentes en los procesos sustantivos y e) la comunicación con el entorno posibilita dar a conocer la identidad de la facultad y favorecer la formación de una imagen deseada en la comunidad y la sociedad.

**Acción 11: Mediar entre las personas, los colectivos y en la facultad universitaria para dar solución de los conflictos que puedan aparecer en el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional.**

Identificando además aquellas dimensiones de la cultura organizacional que permitan desarrollar la mediación, como los valores, los significados de los símbolos, las creencias, el comportamiento, la comunicación, el liderazgo, la estrategia.

**Acción 12: Coordinar la formación y fortalecimiento de los recursos simbólicos de la facultad universitaria como forma de avanzar en las mejoras culturales y en la motivación de los miembros de la facultad universitaria.**

Identificar los símbolos, desarrollar actividades académicas, artísticas, deportivas, logotipos, entre otras que se constituyan en símbolos para los miembros de la facultad, como por ejemplo: las reuniones del consejo de dirección, los claustros de profesores, los matutinos de trabajadores y de estudiantes, celebraciones y conmemoraciones de efemérides, entrega de estímulos a trabajadores y estudiantes, estandarte y logotipo para documentos que identifique a la facultad universitaria, reconocimiento a fundadores, divulgación de la historia de la facultad universitaria, celebraciones de aniversarios de fundación de la facultad universitaria, libro de cuadro de honor de la facultad, los murales informativos, los bustos y tarjas, entre otras con significado para la facultad universitaria.

**Paso 3.2: Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** el control permite seguir el funcionamiento de las acciones planificadas, medir las

desviaciones que se producen en las mismas, conocer las causas de estas y diseñar las acciones correctivas. En el orden metodológico el control se realiza como un proceso que transversaliza a todas las etapas, pasos y acciones del proceso de gestión de la cultura organizacional. Se deben seguir las siguientes fases del control: a) establecer normas de control y estándares de desempeño (indicadores); b) medir el desempeño real; c) comparar entre estándares y desempeño real; d) identificar desviaciones; e) analizar las causas; f) tomar medidas correctivas.

### **Identificación de indicadores**

- Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad.
- Nivel de desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de las acciones correctivas o de mejoras del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional

### **Métodos a utilizar**

Observación científica, encuestas, revisión de documentos (**Anexos, 6, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18**)

### **Descripción**

**Acción 13:** *Seleccionar las acciones planificadas y ejecutadas para su control*, lo cual se realiza con sistematicidad, para determinar si se cumplen los objetivos fijados para el desarrollo de todo el proceso de gestión.

**Acción 14:** *Corregir todo lo ejecutado y detectar lo no ejecutado que ha sido planificado.*

En esta etapa, se obtiene la manifestación y transformación de la gestión de la cultura organizacional en la facultad, a partir de la aplicación consciente de las acciones planificadas, ejecutadas por los individuos designados para ello, en un proceso de toma de decisiones acertadas, controlando la ejecución y evaluando el desempeño de los gestores durante todo el proceso.

## **Cuarta etapa: Evaluación y mejora**

**Objetivo de la etapa:** Valorar los resultados cualitativos que se identifican en cada una de las etapas anteriores mediante la evaluación de los resultados del proceso de gestión, teniendo en cuenta las acciones de mejora para dicho proceso.

### **Paso 4.1. Evaluación de las acciones planificadas**

**Procedimiento:** se establecen los estándares, escalas y se seleccionan los parámetros para la evaluación, significando que para las dimensiones de la cultura organizacional se valoran las acciones y los indicadores planificados en la tercera etapa.- Dinamización.

Las formas de evaluación que se proponen son:

- *Sistemática:* utilizando la observación participante de los gestores y agentes de cambio internos y la observación de los agentes de cambio externos.
- *Parcial:* en períodos no menores de 6 meses hasta un año, coincidiendo con las etapas de evaluación de los objetivos estratégicos y los periodos de evaluación de los procesos sustantivos en la facultad universitaria. Pueden evaluarse los colectivos seleccionados por interés de la dirección de la facultad.
- *General:* es más integral y abarcadora, extendiéndose a todas las áreas de la facultad, se realiza en períodos largos (dos o tres cursos) o cuando la situación lo requiera según las los acontecimientos, como: a) cambio significativos los escenarios sociales más probables; b) actualización de la planeación estratégica en la universidad, cambio de misión, visión y objetivos estratégicos; c) nuevos proyectos a desarrollar que requieren nuevos valores; d) entrada significativa de nuevos miembros a la facultad universitaria; e) cambios en la dirección de la facultad (decano(a)) y en las áreas (Jefe de departamento); f) resultados inesperados en el desarrollo de los procesos sustantivo en la facultad.

### **Identificación de indicadores**

- Nivel de desarrollo general alcanzado por la cultura organizacional atendiendo a los objetivos trazados y a los contenidos determinados como fundamentales y referidos a las creencias, valores, comportamientos, símbolos, estrategia, comunicación, interacción con el entorno e integración interna, vinculados con los procesos sustantivos.
- Nivel de implicación y transformación lograda en cada uno de los colectivos y los individuos.
- Nivel de desarrollo y coherencia logrado en los procesos sustantivos.

### **Métodos a utilizar**

Los métodos y técnicas que se empleen deben ser los utilizados en el proceso de diagnóstico, para evitar desviaciones de la información, ya que se evalúan los mismos contenidos.

### **Descripción**

**Acción 15: Desarrollar la evaluación de forma integral al proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria,** a partir de los indicadores identificados, donde como resultado se obtenga:

- La calidad del proceso de mejoramiento cultural, valorando el grado de desarrollo logrado en cada objetivo propuesto.
- La pertinencia y viabilidad del diseño del proyecto de mejoramiento cultural: la planificación, la organización, la ejecución y el propio proceso de evaluación. El control sobre la evaluación es importante: los criterios evaluativos, métodos, técnicas, instrumentos y plazos adoptados deben ser adecuados al proceso de gestión cultural. (Serán diseñados en función de las necesidades de cada facultad universitaria)

## **Paso 4.2. Elaboración del plan de mejoras**

**Procedimiento:** se elabora el plan de mejora, identificando las debilidades de las acciones planificadas, buscando consenso para las mejoras, se establecen prioridades, los responsables y los plazos para solucionar el problema detectado en la evaluación.

Es la evaluación de los resultados del control, permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerando puntos positivos y negativos, tiene un efecto retroactivo para la corrección de las acciones planificadas y reintroducidas con mejoras en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

El plan de mejoras va dirigido a perfeccionar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, y también a mejorar los elementos culturales que intervienen en el desarrollo de sus procesos sustantivos, los que sirven como soporte cultural en las metas propuestas para alcanzar sus objetivos. Es el acercamiento a lograr con el tiempo, la cultura organizacional ideal para la facultad universitaria.

### **Identificación de indicadores**

- Nivel del plan de trabajo individual sobre la preparación en las funciones de cada cargo en la facultad universitaria.
- Nivel de la capacitación de los gestores sobre los enfoques de la gestión universitaria y las bases teóricas – metodológicas de la gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos.

- Nivel de desarrollo de las acciones de planificación, organización, ejecución, control y la propia evaluación para el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

### **Métodos a utilizar**

Los métodos utilizados en el proceso de diagnóstico, para evitar desviaciones de la información, ya que se evalúan los mismos contenidos.

### **Descripción**

**Acción 16:** *Elaborar el plan de mejora en correspondencia con aquellos objetivos no logrados o logrados parcialmente, en correspondencia con categoría evaluativa.* (Ver **Anexo 38**), relacionados con:

- La preparación de los gestores sobre las funciones de cada cargo en la facultad universitaria.
- La capacitación de los gestores sobre los enfoques de la gestión universitaria
- La capacitación de los gestores sobre las bases teóricas y metodológicas de la gestión de la cultura organizacional y estudio sobre los enfoques teóricos la cultura organizacional en la universidad
- La calidad del intercambio entre los colectivos sobre los fundamentos de las funciones de la gestión.

**Acción 17:** *Recopilar toda la información para elaborar del informe del resultado de la evaluación, discutirlo en el consejo de dirección y tomar todas las medidas para su socialización donde se definan las acciones correctivas a las deficiencias encontradas.*

**Acción 18:** *Realizar la sistematización de la retroalimentación y mejora como un proceso de aprendizaje que proporciona información sobre la efectividad de la planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2**

Para la concepción se asumen los presupuestos teóricos: el paradigma materialista dialéctico, se reconoce que la cultura organizacional puede ser objeto de un proceso de gestión, se adopta el enfoque sistémico como herramienta metodológica, se sustenta en la psicología social o de grupo, dirigida a tres de sus niveles: nivel interpersonal, nivel grupal y nivel intergrupalo u organizacional.

La relación sistémica entre los componentes de la concepción teórica, se establece a partir de la identificación de las dimensiones de la cultura organizacional y selección de los mecanismos facilitadores como resortes para dinamizar las componentes de la gestión de la cultura organizacional en cada uno de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

La metodología de gestión de la cultura organizacional, se justifica por la necesidad de aportar un instrumento metodológico que supla la carencia de acciones que integren los elementos culturales (dimensiones) a la práctica vivencial de gestión de los procesos sustantivos en facultad universitaria. En su carácter contextualizado y flexible, está conformada por etapas, pasos y acciones interconectadas que forman un sistema con un ordenamiento lógico, viable y flexible, que conduce a lograr el objetivo de cada una de las etapas: diagnóstico, estructuración, dinamización y evaluación y mejora, que garantiza la integralidad del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

### **CAPÍTULO 3.**

**VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LA CONCEPCIÓN Y LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE LA UNIVERSIDAD**

### **CAPÍTULO 3. VALORACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LA CONCEPCIÓN Y LA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE LA UNIVERSIDAD**

#### **3.1.- Valoración de la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y la metodología mediante el criterio de expertos**

Es necesario someter la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional desde la facultad universitaria y su metodología, a la valoración de expertos, con el objetivo de obtener un consenso de opinión, sobre su pertinencia, expresado a través del grado de correspondencia, congruencia y adaptación, en cuanto a su estructura sistémica, contextualización, flexibilidad y la comprensión.

Para valorar la pertinencia de la concepción teórica del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se consideran los indicadores siguientes:

##### **1. La estructuración sistémica:**

- Si la concepción teórica consta de las categorías que la identifican.
- Si las categorías están interrelacionadas para lograr un propósito común.
- Si faltan elementos que debieran considerarse en sus categorías.
- Si la interrelación de los elementos es causal.

##### **2. Contextualización y flexibilidad:**

- Si toman en cuenta las características particulares del contenido de la concepción teórica.
- Si se tienen en cuenta los diferentes niveles de la estructura organizativa para la gestión de la cultura organizacional.
- Si se adecua a las condiciones concretas de cada facultad universitaria.

##### **3. La comprensión de la concepción teórica:**

- Si la concepción es clara, objetiva, comprensible.

- Si están precisados los elementos de la cultura organizacional en cada categoría.
- Si existe una interrelación dialéctica entre sus componentes.

Para la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se asume que la pertinencia es la cualidad que expresa la adecuación de su estructura y la correspondencia de las acciones en su contexto. Para valorar la misma se consideran los indicadores siguientes:

1. Si existe concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las etapas, pasos y acciones que componen la metodología.
2. Si hay correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las etapas, pasos y acciones.
3. Si existe precisión del objetivo general, los objetivos de las etapas, los pasos y las acciones.
4. Si existe coherencia de la estructura de las etapas, pasos y acciones.
5. Si toma en cuenta la correspondencia entre el proceso de gestión de la cultura organizacional y los procesos sustantivos universitarios.

El proceso de consulta a los expertos se desarrolló a través de dos momentos: la selección de los expertos y la consulta sobre la pertinencia de la concepción teórica y la metodología (**Anexos 27 y 28**).

Para la selección de los posibles expertos, se tuvieron en cuenta los indicadores siguientes: formación científica, categoría docente, años de experiencia como docente en la educación superior y años de experiencia como directivo (**Anexo 26**).

Se aplicó una encuesta a 20 posibles expertos, considerados por el investigador, para determinar su coeficiente de competencia; los cuales deben ser capaces de ofrecer valoraciones y proponer recomendaciones sobre los aspectos que serían consultados. De ellos, respondieron los 20. A estos se le determinó su coeficiente de competencia (k) en el tema, el cual se calculó como la semisuma del coeficiente del nivel de conocimiento sobre el tema que se investiga (Kc.) y las fuentes de argumentación (Ka).

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde: Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 de modo que: - el valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa. - el valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática. Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay nueve (9) intermedias. El experto deberá seleccionar la casilla que estime pertinente. (**Anexo 24**)

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de la tabla patrón. (**Anexo 24**)

El coeficiente K de competencia de los expertos permite clasificarlos según lo convenido tomando como rango para la clasificación en:  $f 0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$  competencia alta;  $f 0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$  competencia media;  $f K < 0.5 \Rightarrow$  competencia baja.

De los 20 posibles expertos, 7 (35,0 %) obtuvieron puntuaciones entre 0,8 y 1 ( $0,8 \leq K \leq 1$ ), lo que los acredita con un coeficiente de competencia alto y 8 (40,0 %) obtuvieron puntuaciones entre 0,7 y 0,8 ( $0,7 \leq K < 0,8$ ) lo que los acredita con un coeficiente de competencia medio y 5 obtuvieron puntuaciones entre 0,6 y 0,65 ( $0,6 \leq K \leq 0,65$ ). (**Anexo 27**), por lo que fueron seleccionados 15 expertos.

A los expertos seleccionados, se les aplicó el cuestionario para que ofrecieran sus opiniones acerca del grado de pertinencia de la concepción teórica y de la metodología. (**Anexo 28**). Este instrumento contiene una síntesis de la concepción teórica y de la metodología para la valoración de la pertinencia del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria; tiene en cuenta la escala siguiente: muy pertinente (MP), bastante pertinente (BP), pertinente (P), poco pertinente (PP), no pertinente (NP).

Para el procesamiento estadístico de los datos aportados por los expertos se utilizó el procesador de datos Microsoft Excel. Esto permitió valorar el consenso acerca del grado de pertinencia de la concepción teórica y la metodología en los diferentes aspectos solicitados.

Después de aplicada una ronda de consulta a los expertos, estos emitieron sus criterios sobre la pertinencia de la concepción teórica de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. El grado de concordancia de los expertos, expresó como pertinentes los aspectos: la estructuración sistémica de la concepción teórica y su contextualización. La comprensión de la concepción fue considerada como muy pertinente.

A partir del análisis de las sugerencias, recomendaciones; otros criterios y opiniones ofrecidas por estos, se decidió realizar las siguientes modificaciones a la concepción teórica:

- Relacionar las categorías que identifican la concepción y las interrelaciones que suceden entre ellas.
- Modificar la estructura de la concepción, señalando los elementos que la conforman en una representación gráfica.
- Considerar la evaluación y las mejoras como una etapa del proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Integrar los principios en los que se rige la concepción teórica y no explicado para cada componente de la gestión.
- Explicar el significado de las componentes de la gestión de la cultura organizacional para la facultad universitaria.

En el caso de la metodología, se calificaron como bastante pertinentes (BP) los seis aspectos consultados: concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las etapas, pasos y acciones que componen la metodología; la correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las etapas, pasos y acciones. Se calificó como poco pertinente (PP), la precisión del objetivo general, los objetivos de las etapas y la secuencia de las acciones, específicamente en la primera etapa, donde el diagnóstico forma parte de la preparación de los gestores; la coherencia de la estructura las etapas y pasos; las acciones que componen cada paso y la correspondencia entre el funcionamiento del proceso de

gestión de la cultura organizacional y los procesos sustantivos dinamizados a través de los mecanismos facilitadores.

A partir del análisis de las sugerencias y recomendaciones ofrecidas por los expertos, se decidió realizar las siguientes modificaciones a la metodología:

- Se definieron los objetivos de cada etapa, así como la estructura sistémica para la aplicación práctica de la metodología.
- Modificar la representación gráfica de la metodología, considerando las cuatro etapas, los nueve pasos y la retroalimentación.
- Concebir a la planificación con contenidos de las acciones que se enfoquen hacia la mejora del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Contextualizar el Paso 3.2.- Control de la tercera etapa.- Dinamización.
- Incorporar otras acciones contextualizadas con los indicadores del diagnóstico en del Paso 2.1.- Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria de la segunda etapa.- Estructuración

Estos resultados expresan un consenso de opinión de los expertos sobre la pertinencia de la concepción y la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria (**Anexo 29**)

Luego de las valoraciones realizadas por los expertos y las modificaciones ejecutadas sobre la base de sus sugerencias, se procedió a la aplicación parcial en la práctica de la metodología en que se concreta la concepción teórica.

### 3.2. Valoración de la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo

La valoración de la factibilidad de la metodología se realizó a partir del estudio de caso en la facultad de ciencias de educación de la universidad de Guantánamo, adaptando las etapas propuestas por Salazar (2008), según se presenta en el **Anexo 36**:

**Cuadro 4.- Etapas del estudio de caso para valorar la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación.**

No	Etapas	Descripción
1	Identificación del caso	Determinar el caso que será objeto de estudio; así como, la muestra que ofrecerá la información necesaria para profundizar en él.
2	Recopilación de la información	Se subdivide en tres sub etapas con sus respectivas acciones:
	2.1.- Profundización inicial del caso:	
		Determinar los métodos y técnicas que van a emplearse para profundizar en la muestra seleccionada y en los aspectos necesarios para conocer la situación inicial del caso. Detectar regularidades.
	2.2.- Transformación del caso:	
		A partir de las regularidades detectadas anteriormente, se deben decidir las acciones que se desarrollarán para lograr la transformación del caso. Se destacan las siguientes:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a los actores involucrados en la transformación del caso a partir de las temáticas que se consideran necesarias en función de prepararlos para aplicar la propuesta diseñada</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la propuesta concebida para transformar el caso</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilando la información de cómo va ocurriendo este proceso en la práctica.</li> </ul>
	2.3.- Profundización de la situación del caso después de la aplicación de la propuesta:	
		Recoge los elementos esenciales de cómo evolucionó el caso y determina las regularidades de su implementación. Describir la labor realizada con la aplicación de los métodos de investigación seleccionados.
3	Interpretación de la información:	A partir de la situación inicial del caso y de la aplicación de la propuesta concebida se logra o no su transformación y su incidencia en la práctica.
4	Toma de decisiones:	Es transversal a todas las etapas. Son las decisiones que se toman a partir de la obtención de la información y de los elementos que se deben perfeccionar en cada etapa.

5	Comunicación de la información:	Se realiza en el consejo de dirección, reunión de departamento, talleres de socialización y en la divulgación de los resultados que se alcanzan con la aplicación de la propuesta.
---	---------------------------------	--

**Fuente:** Salazar, M. (2008).

## DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO

### 1. Identificación del caso:

Valorar la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo, es un caso simple y descriptivo, cuyo objetivo es analizar cómo ocurre el fenómeno de gestión dentro de su contexto real donde el estudio se desarrolla sobre un proceso específico.

La unidad de análisis es implementación de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Se precisa como muestra a los gestores de la facultad de ciencias de la educación: decana (1), vicedecanos (2), Jefes de Departamento (7), y profesores principal de año (PPA), (18). Como agentes de cambio se utilizaron como muestra a 5 profesores y 18 estudiantes.

### 2. Recopilación de la información

Para la recopilación de información se utilizaron métodos y técnicas como: encuestas, cuestionario, observación, y revisión de documentos. Las fuentes personales son: decana, vicedecanos, jefes de departamento, PPA, profesores y estudiantes, las fuentes de información no personales, son los documentos normativos y las diferentes actividades que se desarrollan en la facultad universitaria.

#### 2.1 Profundización inicial del caso:

Se obtiene el estado de preparación de los gestores y agentes de cambio, para enfrentar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación, con la utilización de los instrumentos de encuestas y entrevistas de los **Anexos 6, 7, 8 y 16**, así como la caracterización del estado actual de la gestión de la cultura organizacional (**Anexo 35**). Además se utilizó el

cuestionario (**Anexos 32 y 33**), la revisión de documentos y la observación a diferentes actividades en la facultad de ciencias de la educación. Se determinaron las regularidades siguientes:

- No se cuenta con una metodología o procedimiento para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Los gestores de la cultura organizacional en la facultad universitaria, decana, jefe de departamentos, cumplen los requisitos para el cargo, tienen categoría docente principal de profesor titular o profesor auxiliar, aunque otros gestores como PPA, no dominan de forma específicas las funciones del cargo que desempeñan y el 28 % no posee la categoría docente principal.
- Son insuficientes los conocimientos de los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, la gestión de la cultura organizacional en la universidad y la gestión universitaria, también la no adecuada preparación para aplicar los enfoques de la gestión.
- La gestión de la cultura organizacional no está metodológicamente organizada en la facultad universitaria, de forma que no incluye en ello los procesos sustantivos y estos relacionados con las dimensiones de la cultura organizacional y mecanismos facilitadores que dinamizan este proceso en esta facultad universitaria.
- Los aspectos que identifican la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, están relacionados con los objetivos de trabajo, metas, indicadores que se definen en la planeación estratégica, en el sistema de trabajo de la facultad en plena correspondencia con los de la universidad y se concretan de manera particular en el plan de desarrollo del docente y trabajador.

## **2.2 Transformación del caso:**

Las regularidades determinadas en la etapa anterior propiciaron la elaboración de una metodología de gestión de la cultura organizacional para la facultad universitaria, la cual se desarrolla y presenta en esta tesis en el epígrafe 2.2. En la figura 10 se representan las cuatro etapas y nueve pasos que encierran a

dieciocho acciones, se fue implementando durante las difíciles situaciones en que se desarrolló el curso escolar 2021-2022 y año 2022.

El proceso de formación de pregrado, a pesar de las complejidades generadas por el enfrentamiento a la pandemia, que imposibilitó comenzar el curso el día 1 de febrero 2021, tal como se estableció en la Resolución número 100 del 2020 del Ministro de Educación Superior, siendo necesario reiniciar el día 15 de marzo 2021, por la modalidad a distancia (virtual), la facultad de ciencias de la educación de Universidad de Guantánamo avanzó en el desarrollo del curso en todas sus carreras. Se aplicaron acciones de la metodología parcialmente, los indicadores esenciales e indicadores necesarios fueron cumplidos y sobre cumplidos. Ver indicadores en el **Anexo 37**.

El proceso de formación de posgrado fue evaluado de parcialmente cumplido por causas de que aún no se tienen programas posgrados acreditados, se tiene en plan la acreditación de la Maestría en Ciencias de la Educación coordinada por el Centro de Estudio de Ciencias de la Educación. La interacción con el entorno se ve limitada al no contar con programas de posgrado a distancia. Ver indicadores en el **Anexo 38**

En el proceso de ciencia, tecnología e innovación, no se notan avances, es limitada la cantidad de profesores y estudiantes que participan en los proyectos de (I + D + i) siguiendo la resolución 287/2019

Se refleja también resultados relevantes en la obtención de premios, la ratificación a la Universidad como centro destacado por la delegación territorial del CITMA, con el reconocimiento a varios estudiantes, jóvenes y profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación. Se logran publicar 14 artículos en revistas de los grupos I y II, aunque el indicador no se cumple, pero muestra un avance significativo en la participación de los profesores. Ver indicadores en el **Anexo 39**.

El proceso de extensión universitaria, logra cumplir con sus indicadores, al estar seleccionada la facultad entre las destacadas en los proyectos que esta área tiene en la universidad: cátedra del adulto mayor, cátedra honorífica “José Martí”, cátedra honorífica “Ernesto “Che” Guevara”, cátedra honorífica “Sara Isalgué”, cátedra de medio ambiente “Antonio Núñez Jiménez”. El 90 % de los estudiantes participaron en

actividades de impacto social, en proyectos comunitarios, fundamentalmente en las relacionadas con el trabajo social de atención a personas vulnerables. Ver indicadores en el **Anexo 39**.

Estos resultados son tomados del informe presentado por la dirección de la facultad al consejo de dirección de la universidad para la discusión del cumplimiento de los objetivos estratégicos del año 2022 (**Anexo 41**).

Lo que refleja un accionar en el trabajo con los elementos culturales que integran las acciones de los procesos sustantivos en la facultad.

### **Contenidos de la capacitación de los gestores y agentes de cambio**

La preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, tiene los siguientes contenidos: a) elementos para el diagnóstico sobre la preparación teórico-metodológica de los gestores y los agentes de cambio; b) la implementación de la metodología, sustentados en los elementos que se describen en la concepción teórica de gestión de la cultura organizacional; c) talleres de capacitación sobre: las bases teóricas y metodológicas de la gestión de la cultura organizacional, d) capacitación a los gestores y agentes de cambio sobre las etapas, pasos y acciones de la metodología y cómo implementarla; e) aplicación de test: retroalimentación de la capacitación de los gestores y agentes de cambio internos.

Al aplicar los instrumentos de investigación, encuesta y entrevistas, observación y revisión de documentos, se pudo constatar que:

Pueden identificar en la metodología propuesta una vía efectiva para gestionar la cultura organizacional en la facultad, desde los procesos sustantivos (en los planes de estudio, los programas de postgrado, los proyectos de investigación e innovación, las actividades de extensión universitaria), donde se identifican las creencias, valores, comportamiento, símbolos, liderazgo, comunicación e interacción con el entorno, que están dinamizados por los mecanismos facilitadores (de inducción principalmente) en los procesos de formación de pregrado y formación de postgrado, colaboración, participación y trabajo en equipo entre los

individuos y los colectivos, que se sustenta en las reglas de la autonomía para integrar y desarrollar los procesos sustantivo con una comunicación acertada en todos los procesos.

Se tiene dominio sobre las funciones de los cargos y puestos de trabajo que cada uno realiza, al estudiarlas desde el manual de procedimientos del capital humano y la realización de talleres de socialización. Los PPA se insertaron en el proceso de cambio de categoría docente y el 100 % ostenta las categorías de profesor principal (Auxiliar y Titular).

Se adquirieron conocimientos sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, como:

Los principales aportes de autores que han investigado sobre la cultura organizacional en las instituciones educativas. La diversidad en sus definiciones. Diferencias más significativas del comportamiento organizacional entre las organizaciones empresariales y las instituciones educativas. Aportes significativos de las ciencias que han estudiado la cultura organizacional (psicología, sociología, antropología, filosofía, administración). Estado del arte sobre la cultura organizacional evidenciado en las investigaciones realizadas. Diferentes modelos y procedimientos para medir la cultura organizacional. Avances de los estudios realizados en Cuba sobre la cultura organizacional, en el sector empresarial y en las instituciones educativas, principalmente en las universidades.

Sobre la gestión de la cultura organizacional en facultad universitaria, se puede identificar su carácter transversal en la gestión universitaria y particularmente en los procesos sustantivos sustentados en la aplicación de los enfoques de la gestión.

En el proceso de aplicación de la metodología, se pudo constatar la integración de los procesos sustantivos y con ellos la salida de gestionar las dimensiones de la cultura organizacional en cada actividad que se desarrolla sustentado en los mecanismos facilitadores, lo cual se evidencia en el **Anexo 21**.

En el nivel de jefe de departamento, aún no se logra la formación académica necesaria para cumplir con los indicadores de eficiencia, se evidencia carencias para la toma de decisiones y para la delegación de tareas, muy relacionado con las funciones del cargo que desempeñan. Los PPA no desempeñan sus funciones acogidos a la gestión de los procesos sustantivos en el año académico.

Se constató en los diferentes niveles estructurales de la facultad de ciencias de la educación, la preparación de los gestores y agentes de cambio, que demuestran un modo de actuación (comportamiento) diferente desde los conocimientos adquiridos, sobre la importancia de considerar los elementos culturales de la facultad universitaria en el desarrollo de los procesos sustantivos.

### **Aplicación de la propuesta concebida para transformar el caso**

Al aplicar la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación, tiene la **primera etapa.- Diagnóstico**, Paso 1.1: diagnóstico de la preparación de los gestores y agentes de cambio, describiendo los resultados logrados. El Paso 1.2: diagnóstico de la cultura organizacional, que con la aplicación del **Anexo 14**, se obtiene el nivel que presentan las dimensiones, *motivación, creencia, valores, comportamiento, comunicación, identidad (símbolos)*, dimensiones de importancia para la investigación y se decidieron diagnosticar. Respecto al diagnóstico realizado en la etapa fáctica de la investigación, se observa una transformación significativa que se explica a continuación.

La mayor frecuencia refleja que a los indicadores de la *motivación* les corresponde a *De acuerdo (4)* significa que el nivel de motivación de los encuestados es medio en la facultad y se avanza respecto al diagnóstico inicial en esta facultad. Los entrevistados están *de acuerdo* en: lo que los diferencia de otras facultades es el entusiasmo que ponen en el logro de los objetivos institucionales; se ofrece un ambiente que estimula a los profesores y estudiantes a dar lo mejor de sí y se acostumbra premiar los logros por muy pequeños que estos sean y se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los profesores y estudiantes, existe un justo reconocimiento hacia su trabajo.

Las *creencias* determinan, mueven, condicionan y guían el comportamiento humano, tanto el colectivo como el individual de una institución educativa y en el caso de la facultad de ciencias de la educación, las mismas se han transformado en función de crear los valores en torno a ellas, los cuales se concretizan en las actitudes de los miembros de la facultad, esta dimensión tiene mayor frecuencia en *De acuerdo (4)*, en los indicadores siguientes: en la facultad existe una estrecha relación con otras facultades, otras instituciones y el medio ambiente; los profesores y estudiantes cumplen sus funciones y obligaciones en correspondencia con las tareas a desempeñar y la actividad docente educativa que se desarrolla en la facultad asume el carácter activo y creador del sujeto para su formación, realización personal y aporte social.

Los *valores* son ponderados también con una frecuencia mayor hacia el nivel *De acuerdo (4)* en los indicadores siguientes: el desarrollo del ambiente interno de la facultad, tienen como sostén la solidaridad y el compañerismo; la credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen; al asignar los recursos materiales, siempre se ha procurado hacerlo con equidad y al culminar un proyecto, se acostumbra a presentar el balance correspondiente; existe respeto mutuo entre los actores educativos y hay una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión y camaradería y todos los profesores, trabajadores no docentes y estudiantes tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad. De aquí se evidencia que en la facultad se comparten los valores de solidaridad, compañerismo, credibilidad, coherencia, equidad, respeto, camaradería, unión.

La *comunicación*, como dimensión de la cultura organizacional favorece el desarrollo de los flujos comunicativos de manera efectiva, identificando los problemas que impiden el avance hacia el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad, es un indicador que se pondera con una frecuencia mayor hacia *Totalmente de acuerdo (5)*, evidenciado en los indicadores de: en la facultad existen canales de comunicación, ágiles y expeditos, que garantizan el éxito del trabajo docente-educativo; la

comunicación facilita la integración y cohesión entre todos los profesores, trabajadores no docentes y estudiantes; lo que permite que se digan las cosas en forma clara y directa; lo cual hace que exista una buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores docentes y no docentes.

Respecto al *comportamiento*, la mayor frecuencia está en *De acuerdo (4)*, ya que se ha logrado que el comportamiento creativo e innovador de las personas influya en los cambios experimentados en esta facultad, el mismo va dirigido para el desarrollo de las actividades planificadas y para el logro de los objetivos institucionales, por lo que todos reflejan un comportamiento que se corresponde con los valores y creencias que se comparten en la facultad. Existe una identidad total con los objetivos a cumplir por la facultad de ciencias de la educación, los cambios que se han ido experimentando, indican el progreso que ha alcanzado en cada período evaluativo, como consecuencia de la integración de los esfuerzos de todos los factores que han asumido aplicar con responsabilidad la metodología durante la etapa investigativa.

La transformación que se ha experimentado desde un momento inicial, hasta luego de aplicar en una primera versión a la metodología, es significativo, contando con el liderazgo de los gestores, que aplicaron consecuentemente la propuesta sustentada en los elementos teóricos aportados por la concepción teórica diseñada en esta tesis.

Los resultados mostrados en el diagnóstico de la cultura organizacional, tienen estrecha relación con la aplicación consecuente de las otras etapas, pasos y acciones diseñadas en la metodología de donde se demuestra la factibilidad de la misma.

Con la aplicación del **Anexo 42**, el cuestionario sobre el estado de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se pudo comprobar la incidencia de los gestores en el desarrollo de las otras etapas.

**Segunda etapa.- Estructuración**, Paso 2.1.- Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y el Paso 2.2- Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Se garantiza la unión (sinergia) de las personas en la facultad universitaria para cumplir las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional dirigidas por los gestores al ser evaluada su gestión como adecuada, identificando los procesos susceptibles de mejoramiento y profundización, valorando la implicación de la cultura organizacional en el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Sustentados en los principios declarados de la organización se logra integrar y compartir el trabajo entre los miembros de la facultad universitaria a través de los mecanismos de coordinación (consejo de dirección, puesto de dirección reunión de coordinación, despachos individuales, otros) para verificar de forma sistemática la transformación y mejoramiento cultural.

**Tercera etapa.- Dinamización,** Paso 3.1.- Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y el Paso 3.2.- Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Se logra influir en los individuos y los colectivos para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo a través de la toma de decisiones acertadas para el desarrollo de las acciones concebidas en la fase de planificación, regulando la organización y ejecución de cada una de las tareas; este modo de actuación de los individuos y los colectivos se corrobora a través del cumplimiento de los indicadores de los objetivos estratégicos. **(Anexos 37, 38, 39, 40, 41)**

La influencia que se resalta en el párrafo anterior es resultado del desempeño consciente de los gestores involucrados en propiciar la integración de las dimensiones de la cultura organizacional con los mecanismos facilitadores y los procesos sustantivos en la facultad. Aspecto que están de acuerdo los encuestados. **(Anexo 42)**

El proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación requiere, como toda actividad, del control de su avance y de sus resultados de forma tal que se aprecie la correspondencia con los objetivos trazados. Con la aplicación de la metodología, se controla el

cumplimiento de los objetivos de cada etapa y el desarrollo de las acciones planificadas (correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado), este se realiza de forma sistemática, de manera que se detecten las desviaciones o fallas del plan inicial y se puedan identificar las acciones de mejoras. Se controla todo el proceso, que incluye el desempeño de los gestores.

**Cuarta etapa.- Evaluación y mejoras**, Paso 4.1.- Evaluación de las acciones planificadas y el Paso 4.2.-.

Elaboración del plan de mejoras

Se valoraron los resultados cualitativos que se identifican en cada una de las etapas anteriores mediante la evaluación las acciones planificadas (**Anexo 23**), teniendo en cuenta las acciones de mejora para dicho proceso.

La elaboración del plan de mejoras se fundamenta en el problema detectado en la preparación de los gestores para asumir el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación, el cual se presenta en el **Anexo 43**.

**Recopilando la información de cómo va ocurriendo este proceso en la práctica.**

En la práctica se utilizan los instrumentos diseñados (encuesta, cuestionarios, entrevistas, guía de observación, guía de revisión de documentos, ya referenciados en este estudio), los cuales se aplicaron en un primer momento a los 6 meses y en un segundo momento al año (1 año) de iniciar el proceso de aplicación de la metodología, período que coincide con el tiempo del curso escolar (atípico, por las condiciones epidemiológicas)

**Cuadro 5.- Comparación del avance de la aplicación en la práctica de la metodología**

A los 6 meses	A un año (1 año)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de las necesidades de superación sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la cultura organizacional.</li> <li>• Asimilación de los fundamentos de la concepción teórica y su aplicación en la metodología.</li> </ul>	<p><b>Se evidencian mejoras en:</b></p> <p>Preparación de los gestores sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• las funciones de cada cargo en la universidad</li> <li>• los enfoques de la gestión universitaria</li> <li>• las bases teóricas y metodológicas de la gestión</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de integración de los procesos sustantivos.</li> </ul> <p><b>(Descongelamiento)</b></p>	<p>de la cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los enfoques teóricos la cultura organizacional en la universidad</li> <li>• la gestión por procesos</li> </ul>
<p><b>No se evidencian avances en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la cultura organizacional.</li> <li>• Los enfoques de la gestión universitaria y la gestión por procesos.</li> </ul>	<p><b>No se evidencian avances en:</b></p> <p>Contextualizar las acciones para la gestión, sustentado en sus principios, potenciando las dimensiones de la cultura organizacional identificadas, y su integración con los procesos sustantivos a través de los mecanismos facilitadores.</p>

**Fuente: elaboración propia.**

### **2.3 Profundización de la situación del caso después de la aplicación de la propuesta:**

En un segundo momentos de aplicados y analizados los resultados de los instrumentos (encuesta, cuestionario, guía de observación, guía de revisión de documentos), así como la evaluación de los resultados del plan de mejoras, para buscar información sobre la propuesta de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación, se evidencian cambios significativos en:

Dominio de las funciones del cargo que desempeña cada gestor.

Se enfoca a la gestión universitaria en el dominio de los fundamentos de los procesos sustantivos en la facultad, integrados con la gestión de la cultura organizacional como un proceso transversal donde sus componentes identifican el comportamiento o modo de actuación de los individuos y colectivos en la facultad.

Desde el análisis teórico se identifica al individuo y sus valores como centro de la cultura organizacional, que se comparten en los colectivos (grupos) y en la facultad universitaria, por otra parte los gestores desde la dimensión metodológica valoran la implementación del proyecto de gestión de la cultura organizacional como una vía adecuada de integrar los procesos sustantivos,

Se puede comparar diferentes enfoques sobre la cultura organizacional, aunque no se aplican métodos, procedimientos o instrumentos para medir la cultura organizacional, pero se conocen sus fundamentos y limitaciones para aplicar en nuestro contexto social.

Se identifica el carácter de sistema de las funciones generales de la gestión aplicadas a la gestión de la cultura organizacional sustentadas en sus principios.

Aún existen limitaciones, como:

- La identificación de los mecanismos facilitadores como resortes de las dimensiones de la cultura organizacional para su gestión en la facultad universitaria.
- Identificación de la gestión de la cultura organizacional, como un proceso transversal a los procesos universitario que se desarrollan en la facultad de ciencias de la educación.
- La valoración en la formación de los estudiantes de pregrado y posgrado del modo de actuación en correspondencia con las dimensiones de la cultura organizacional que se gestiona en la facultad de ciencias de la educación.

### **3. Interpretación de la información:**

La situación inicial que presentó el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación fue transformado significativamente, aunque no se logre aun cumplir con todas las expectativas y lograr la *cultura ideal* para esta facultad, lo cual requiere de tiempo y de una evaluación sistemática de todas las etapas, pasos y acciones que propone la metodología, así como cumplir con el plan de mejoras e identificar otras tareas de mejoras continua. Su incidencia en la práctica descubre limitaciones por las causas que se reflejan en el plan de mejoras.

### **4. Toma de decisiones:**

Es transversal a todas las etapas. Estas decisiones se toman a partir de las condiciones de cada facultad universitaria y del sistema de trabajo implementado y las relaciones de subordinación y cooperación que se establece en la misma.

## **5. Comunicación de la información:**

Se divulgan los resultados en el informe de esta tesis como resultado científico, en su aprobación en el consejo de dirección, donde quedó como acuerdo la divulgación de los resultados de aplicación de la metodología y de esta en sí en: a) reunión de departamento; b) talleres de socialización, c) reuniones de los colectivos de carreras, colectivo de años, colectivo de disciplinas, colectivo de asignaturas, reuniones de trabajadores, reuniones de estudiantes, reuniones sindicales, y de otras organizaciones en la facultad.

El carácter científico de la información puede ser discutida en eventos científico, fórum, congresos, talleres u otra modalidad.

### **Ideas claves para transformar la cultura actual en la cultura ideal en la facultad de ciencias de la educación.**

A través de la aplicación consecuente de la metodología de gestión de la cultura organizacional, sustentada en la concepción teórica propuesta, se busca establecer en la facultad universitaria una cultura ideal, para favorecer la integración y desarrollo de los procesos sustantivos, con acciones caracterizadas por:

- a) carácter dinámico, estratégico y participativo; b) claridad en los objetivos y metas organizacionales, para favorecer a la Visión y Misión de la universidad; c) identificar las dimensiones culturales deseadas en la facultad universitaria.

Sustentado en los indicadores de las componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se identifica la *cultura ideal*, la misma tiene rasgos característicos que se relaciona con la visión de la organización: “querer y poder ser”, escrita en presente pero proyectada al futuro.

La cultura organizacional ideal para la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo, se llegará a lograr en las siguientes condiciones:

Los directivos poseen una adecuada preparación teórico – metodológica, que les permite desempeñar las funciones del cargo que ocupan con calidad, dominan los fundamentos de la gestión universitaria que les

permite conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional, identificando las dimensiones que influyen en la integración y desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Las dimensiones de la cultura organizacional: *creencias, valores, normas, comportamientos, liderazgo, comunicación, símbolos, integración interna e interacción con el entorno*, pueden gestionarse utilizando como resorte a los mecanismos facilitadores de *inducción, participación, trabajo en equipo, coordinación, flexibilidad y autonomía*, como pilares para desarrollar e integrar los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

Los valores y creencias compartidos influyen en el comportamiento de las personas, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado que se utiliza en la formación de pregrado, la formación de posgrado tanto de superación como de formación académica, en la epistemología de las investigaciones desarrolladas y en la interacción con el lenguaje popular que caracteriza al entorno social donde se desarrollan los proyectos comunitarios de la facultad.

El liderazgo de los directivos, con una estrategia de comunicación asertiva, refuerza la estabilidad de la facultad como sistema social, los profesores, estudiantes, trabajadores en general y colaboradores, se identifican con los directivos de la facultad y con el sistema de trabajo de la misma, primando la colectividad en la responsabilidad de los resultados.

El proceso de gestión de la cultura organizacional, logra la transformación básica de los elementos culturales arraigados en la comunidad universitaria y cambios menos profundos a largo plazo, contribuyendo a la integración y desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria, logrando coherencia y unión en la comunidad universitaria, tributando con ello al progreso de la cultura organizacional de la Universidad de Guantánamo.

La transformación básica de los trabajadores y estudiantes, departamentos, colectivos y la facultad universitaria en su conjunto se evidencia en la comparación del estado inicial de los indicadores para la gestión de la cultura organizacional propuestos en la operacionalización de esta variable y la aplicación

consecuente de la metodología, valorando en los tiempos previstos (cada seis meses), el progreso que se logra con la aplicación del plan de acciones y su retroalimentación con las acciones de mejoras.

La inserción del proceso de gestión de la cultura organizacional como creencia o presunción básica en la vida de la facultad universitaria, con la ayuda de un adecuado proceso de investigación – acción, podrá lograrse la transformación cultural de los individuos, los grupos y la facultad universitaria en sí, tributando con ello a la cultura organizacional de la universidad.

### **CONCLUSIONES DEL CAPITULO 3**

Los resultados obtenidos, a través del método de criterio de expertos y del estudio de caso en la facultad de ciencias de la educación de la universidad de Guantánamo, para valorar la pertinencia y factibilidad de la concepción teórica y de la metodología de gestión de la cultura organizacional, permiten plantear en este capítulo las conclusiones parciales siguientes:

En los resultados de las entrevistas, las encuestas, las actividades observadas y los documentos analizados, se evidencia que los presupuestos, los rasgos de la concepción teórica, responden a elementos novedosos que pueden sustentar la metodología de gestión de la cultura organizacional desde la facultad, así como la identificación de las dimensiones de la cultura organizacional y los mecanismos facilitadores que sirven como resortes para fortalecer las componentes de su gestión para el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

- El consenso obtenido a través de los resultados de la valoración en la consulta realizada a los expertos demostró la pertinencia de la concepción teórica y de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- El método de estudio de caso, aportó la información valorativa necesaria para corroborar que la aplicación en la práctica de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo, es factible, favoreciendo parcialmente al desarrollo de los procesos sustantivos y con ello favorecer la integración y desarrollo de los procesos

sustantivos.

- La confirmación de la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional se fundamenta en su carácter integral que se evidencia en la relación que se establece entre las acciones planificadas del proceso de gestión; en el carácter progresivo se evidencia en la capacitación sistemática de los gestores que incorporan nuevos elementos del conocimiento teóricos y metodológicos y en el carácter interactivo que posibilita la conexión entre todas las etapas de la metodología en busca de la sinergia entre los gestores, agentes de cambio internos y externos a la facultad bajos los principios de la comunicación organizacional en la búsqueda de la solución a los problemas de adaptación interna e interacción con el entorno.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Las tareas de investigación desarrolladas durante el proceso investigativo, permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

Los estudios sobre la cultura organizacional han tenido un nivel cada vez más creciente y diverso en muchos tipos de organizaciones, en las universidades han aumentado y diversificado las investigaciones en la práctica de la gestión de estas instituciones. En el contexto cubano, aún son insuficientes las propuestas teóricas que sustenten, los modelos, procedimientos o metodologías, concepciones sobre su gestión.

El marco teórico-práctico referencial sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, así como el análisis de sus antecedentes y estado actual, en el caso de Cuba, permitieron confirmar la existencia del problema científico, a cuya solución se dirigió la investigación. Quedó demostrado que la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria está carente de propuestas teóricas y metodológicas que permitan su implementación en la práctica directiva en las universidades cubanas, las propuestas se sustentan en la correlación de variables organizacionales, como: la motivación, el desempeño laboral, el desarrollo universitario, la identidad, el clima, el liderazgo y la gestión del conocimiento, entre otras y no precisan en sus fundamentos concepciones que integren los componentes de la gestión, los procesos sustantivos universitarios y dimensiones de la cultura organizacional.

El análisis de los referentes teóricos permitió, igualmente, la determinación de los presupuestos teóricos, metodológicos y prácticos que sirvieron de base para la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Desde estos presupuestos se identifica el carácter sistémico, contextualizado, flexible y holístico de la concepción teórica.

El estudio diagnóstico sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, reveló que esta se hace de manera empírica y en ocasiones no se realiza, se revela que no sigue una metodología

fundamentada en aspectos teóricos que sustenten los resultados que se propongan, condicionados por los limitados conocimientos teóricos y metodológicos que poseen los directivos para desplegar un proceso de gestión de la cultura organizacional a nivel de facultad.

La metodología para la gestión de la cultura organizacional, es pertinente, por la concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las etapas, pasos y acciones que en ella se proponen, se evidencia precisión entre los objetivos de las etapas y las acciones; su estructura es adecuada, existe coherencia en la estructura interna de las etapas, pasos y las acciones propuestas.

La valoración en la consulta realizada a los expertos demostró la pertinencia de la concepción teórica. El estudio de caso permitió valorar la aplicación práctica de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo, favoreciendo el desarrollo de los procesos sustantivos, lo que representa una propuesta loable a tener en cuenta.

## RECOMENDACIONES

- Dada la demostración de la pertinencia y factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional universitaria, poner en práctica en las facultades de otras universidades cubanas, incorporando acciones que integren a los procesos universitarios estratégicos y de apoyo.
- Generalizar de forma progresiva los resultados de la investigación para su posible aplicación en otras universidades del país.
- Divulgar los resultados de la investigación en eventos científicos y publicaciones en revistas científicas de primer nivel.
- En el proceso de acreditación de las instituciones universitarias cubanas se incorporen indicadores que evalúen la gestión de la cultura organizacional como un proceso transversal a los procesos universitarios, de manera que evidencie la transformación cultural hacia las buenas prácticas universitarias y que estas perduren en el tiempo y propicien el cambio hacia un futuro próspero y sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFIA

- Abesada, M. T. y Almuiñas, J. L. (2016). *La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación*. Revista Cubana de Educación Superior. 35(3), 137-147. Recuperado en 17 de abril de 2023, de [http://scielo.sid.cu/scielo.php?scrip=sci\\_arttex&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&lng=es](http://scielo.sid.cu/scielo.php?scrip=sci_arttex&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&lng=es)
- Abreu, R. E. (1º al 5 de febrero de 2021). *El tratamiento de la educación ambiental en la disciplina Geografía Económica y Social*. Congreso Internacional Pedagogía 2021.
- Abreu, J. L. (2012). *Constructos, Variables, Dimensiones, Indicadores & Congruencia*. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(3) 123-130. Noviembre 2012. ISSN 1870-557X. <https://www.spentamexico.org>
- Agua Lara, J. C., y Robayo Domínguez, B. M. (2019). *Propuesta de aplicación de la matriz DOCS (Modelo de la cultura organizacional Dennison) Empresa Biofuel del Ecuador S.A., Guayaquil 2019* [Tesis de Pregrado]. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Agudelo, B (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa* [Archivo PDF]. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2354/1/65838A282.pdf>
- Aguilar, A. (2005). *El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura* [Archivo PDF]. Universidad Autónoma de Coahuila. México. [http://gmje.mty.itesm.mx/a\\_aguilar.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/a_aguilar.htm).
- Alabart, Y. y Portuondo A. (2002). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. Resultados de investigación. Capacitación de Cuadros. Estudios de Dirección. La Habana. Cuba.
- Alabart, Y. y Portuondo A. (2005). *Propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano* [Archivo PDF]. <http://www.monografías.com>.
- Alabart. Y. (2011). *Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Revista Ciencia y Tecnología. (1). ISSN 1390-6321. p. 12-22.
- Alí Yusuf, F. (2020). *The effect of organizational culture on lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia*. International Journal of Higher Education 9(2), 16-24, 2020. <http://ijhe.sciedupress.com>. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16>. [www.scholar.google.es](http://www.scholar.google.es)

- Aliaga Pérez, K y Guerra, A. (2019). *Estrategia para la gestión de la cultura organizacional en la Facultad*. En: *Estrategia para gestionar la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Editorial Académica Española. <https://www.amazon.ca>
- Aliaga Pérez, K.; González Pérez, M. y Milán Graell, M. (2022). *Reflexiones teóricas sobre la gestión de la cultura organizacional como herramienta para la integración de la universidad cubana*. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam - Volumen 12 - N° 1 - Año 2022, Págs. 185 a 194. Ediciones SAIJ < Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. <https://www.repo.unlpam.edu.ar>
- Alonso, S. H. (2002). *El Sistema de Trabajo del MINED*. [Tesis de Doctorado, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas]. La Habana. Cuba.
- Alpizar, R. (2004). *Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos (UCF)*. [Tesis de Doctorado, Universidad de la Habana].
- Álvarez De Zayas, C. M. (1994). *Epistemología de la Pedagogía*. La Habana, Cuba. (Material en disquete).
- Arnaiz García, A; Pizarro Ruiz, J. P.; Castellanos Cano, S.; & González Uriel, C. (2014). *La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos*. *Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar*. 2014, Vol. 4, N° 7, 93-108. <https://ria.asturias.es>
- Arteaga Reyes, M. M. y Valverde Valverde, E. (2016). *Cultura Organizacional y su influencia en la Gestión Estratégica de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Trujillo.2013*. *Revista "Ciencia y Tecnología"*, Año 12, N° 2, 2016, 145-162. ISSN: 2306 – 2002(digital). ISSN: 1810 – 6781(impresa).
- Artola Pimentel, M. L., Tarifa Lozano, L., & Finalé de la Cruz, L. (2019). *Planes de estudio E en la Educación Superior cubana: una mirada desde la educación continua*. *Universidad y Sociedad*, 11(2), 364-10. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Aruca Bacallao, A. (2016). *Estudios de la cultura organizacional en un conjunto de filiales universitarias pertenecientes a la Universidad de la Habana* [Archivo PDF]. <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/innovacion/9-estudios-de-la-cultura.pdf>.
- Bamidele, R. (2022). *Organizational culture* [Archivo PDF]. <https://www.researchgate.net/publication/357605292>

- Bárcena, A. y Prado, A. (2016). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenibles. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL, Naciones Unidas [Archivo PDF]. <https://repositorio.cepal.org>
- Bartell, M. (2003): "*Internationalization of universities: a university culture-based framework*". Higher Education, 45, pp. 43-70.
- Barbón Pérez, O. G y Añorga Morales, J. (2013). *Aproximación a una concepción teórico-metodológica de los procesos de profesionalización pedagógica en la Educación Superior*. [Archivo PDF]. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
- Bauzá, E. y Marañón, E. (2007). *Diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en instituciones de educación superior*. Folletos Gerenciales, año XI, numero 8. Agosto, 2007.
- Bauzá, E. y Marañón, E. (2014). *La socialización de valores en el contexto de la Educación Superior: un enfoque teórico desde la realidad latinoamericana actual*. Revista Opuntia Brava, ISSN: 2222-081X, RNPS: 2075. Volumen: 11. Número: 3. DOI: <https://doi.org/10.35195/ob.v11i3.798>
- Bauzá, E.; Marañón, E. y Marcané, J. A. (2005). *Modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior*. Folletos gerenciales. Abril 2005.
- Bayanova, A. R.; Vodenko, K. V.; Sizova, Z. M.; Chistyakov, A. A.; Prokopyev, A. I. and Dinara G. Vasbieva, D. G. (2019). *A philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities*. European Journal of Science and Theology 15(3), 121-131, 2019. [www.scholar.google.es](http://www.scholar.google.es)
- Bello. A. A; Bauzá, E.; Marañón, E. (2003). *De la cultura general a la cultura organizacional*. Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección, Centro Universitario de Las Tunas.
- Benítez, I. M.; Ramírez, A. M.; Reyes, J. I. (2018). *La formación permanente: una necesidad del profesorado universitario*. Luz. Año XVIII. (4), pp. 80-89, octubre-diciembre, 2019. Edición 81. III Época. ISSN 1814-151X. <https://luz.uho.edu.cu>
- Betancourt, D. F. (2017). *Indicadores de gestión: definición, elaboración e interpretación con ejemplos prácticos* [Archivo PDF]. Recuperado el 6 de octubre 2023 de Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta>

- Bissoli dos Santos, V. C., Martins Damian, I. P. y Pomim Valentin, M. L. (2019). *A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações*. Informação & Sociedade, 29(1), 51-66.
- Boca, G. D.; Radulescu, C.; Toader, R.; Toader, C. (2015). *A Cross Cultural Model for Flexible Motivation in Management*. Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. En Economics and Applied Informatics Journal, v. 21, n.1, pp. 11-18.
- Calderón, Sánchez, García-Ubaque (2018). *Gestión de la cultura organizacional en el hospital universitario nacional de Colombia*. Revista Salud, Historia y Sanidad On-Line 13(1): (2018) 9–13 [www.http://agenf.org/ojs/index.php/shs](http://agenf.org/ojs/index.php/shs).
- Caliskan, A. and Zhu, C. (2019). *Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students*. Journal of Education Culture and Society No. 2\_2019. [www.scholar.google.es](http://www.scholar.google.es)
- Calviño, M (2014). *Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes*. Editorial Academia. ISBN 978-959-270-311-7. La Habana. Cuba.
- Cameron, K y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational culture*. (revised edition). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass
- Cancialosi, C. (2017). *What is Organizational Culture?* [Archivo PDF]. <https://gothamculture.com>
- Cano, P. y Bauzá, E. (2010). *La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas* [Archivo PDF]. Universidad de Las Tunas, Cuba, 2010. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/cpbv.htm>
- Capote Castillo, M. (2011). *Una aproximación a las concepciones teóricas como resultado investigativo*. Revista Científico Pedagógica "Mendive". Año 10/No.38/ene-mar/2012/RNPS 2057/ISSN 1815-7696
- Carbajal Villaplana, A. (2002). *Teorías y modelos: formas de representación de la realidad*. Comunicación, año/vol 12, número 001. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica, pp 1-14. <http://redalyc.uaemex.mx>
- Carrillo Punina, Á. P. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Nacional de La Plata.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Docuemnto\\_completo.pdfPDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Docuemnto_completo.pdfPDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., & Tipán Tapia, L. A. (2023). *Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador*. Revista Universidad y Sociedad, 15(2), 120-131.
- Castro, F. (1999). *Una Revolución sólo puede ser hija de la cultura y las ideas*". Discurso pronunciado en el Aula Magna de la Universidad Central de Venezuela el 3 de febrero de 1999. La Habana: Política.
- Castro, L. A. (2016). *La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración*, [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, 2016.
- Céspedes Tamayo, L. (2020). *La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones* [Archivo PDF]. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/123/1231854010/1231854010.pdf>
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Séptima edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da Edición, Mc Graw-Hill, México.
- Chirino, M., Vázquez, J., del Canto, C., Escalona, E y Suárez, C. (2013). *Sistematización teórica de los principales resultados aportados en la investigación educativa y su introducción atendiendo a las características de estos*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Chung, V. M. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, 2016. [Tesis de Doctorado]. Universidad Peruana Unión. Lima, Perú.
- Claverie, J. (2013). *La universidad como organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión*. Revista: Gestión y Gerencia. Depósito Legal: pp200702LA2779; ISSN: 1856-8572. Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. <http://www.ucla.edu.ve/dac/gestionygerencia.htm>
- Conferencia mundial de educación superior (WHES2022). *Reinventando la Educación Superior para un Futuro Sostenible*. Barcelona, 18-20 Mayo 2022, UNESCO. España.

- Cruz, T (2001). *La cultura organizacional. Fundamentos teóricos– metodológicos*. Consultora Gerencial Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Cruz, T. (2000). *Indicaciones Metodológicas para el Estudio de la Cultura Organizacional*. [Tesis de Doctorado].
- Cruz, T; Puerta, H. E y Mosqueda, R. M. (2013). *El Estudio de la Cultura Organizacional. Un camino hacia la Sostenibilidad Empresarial* [Artículo PDF]. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec>
- Cuerda, A. y Bonavía, T. (2017). *Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia*, Pensamiento & Gestión, núm. 42, enero-junio, 2017, pp. 223-257. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64652584011.pdf>
- Davis K. (1992). *Cultura organizacional. Concepto* [Artículo PDF]; En "Comportamiento humano en el trabajo". M. Hill. México. 1992. <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Editorial McGraw-Hill, Octava edición.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1996). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional, Ed. McGraw-Hill, México.
- De Sousa Araújo, D; Jessyca Nayane, A; Da Silva Francisco, B; Martins Melo, E; Sampaio de Menezes, B; César de Aquino Cabral, A. (2017). *A produção científica brasileira em cultura organizacional: uma análise bibliométrica no período de 1995 – 2016*. [Artículo PDF]. <https://pdfs.semanticscholar.org/d6cf/47c59648fbc2b2d3b4b601288b19b784de4c.pdf>
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la cultura en la conducta del consumidor*. [ArchivoPDF]. [www.monografias.com/Administración\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos](http://www.monografias.com/Administración_y_Finanzas/Recursos_Humanos)
- Delgado Abella, L. E. y Forero Aponte, C. (2004). *Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en Facultades de Psicología de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003)* [Artículo PDF]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/17941/1/481-1394-1-SM.pdf>

- Denison, D. R. (2001). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change* En S. Cartwright, C. L. Cooper y P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester, UK: Wiley. <https://www.researchgate.net>
- Díaz Llorca, C. (2000). *Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- Diccionario Enciclopédico Color "Compact Océano". MCMXCIX Océano Grupo Editorial S.A.
- Diccionario Nuevo Pequeño Larousse Ilustrado. (1968). Instituto del Libro, La Habana.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., y Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge. Taylor & Francis Group. <https://www.psycnet.apa.org>
- Espinoza Freire, E. E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa*. Segunda parte. *Revista Conrado*, 15(69), 171-180. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Estrabao, A. (2002). *Modelo para la gestión de los procesos de pertinencia e impacto en las facultades universitarias en la Universidad de Oriente*. [Tesis de Doctorado]. Centro de Estudios de Educación universitaria Manuel F. Gran. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- Felcman, I., Blutman, G. y Méndez, M. S. (2001). *Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional* [Artículo PDF]. <https://docplayer.es>
- Fernández, J. (2010). *Cultura organizacional de un centro de estudiantes de educación universitaria* [Artículo PDF]. <http://www.feeye.uncu.edu.ar/web/posjornadasinve/area1/Politicauniversitariapoliticaseducativaseinstitucionescolar/217-Fernandez-FEEyE.pdf>.
- Fernández-Balbuena, G. (2004). *Estrategia* [Artículo PDF]. <http://www.escp-eap.es/prensa/PDF/Articulos/Estrategia.pdf>
- Fernández Sotelo, A. (2011). *Obtención de una metodología, como resultado científico, en investigaciones sobre dirección*. *Revista Saber, ciencia y libertad*. La Habana. (pp. 119-126)
- Ferrer, A.; Hernández, R. y Planes, P. (2020). *La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior*. [Artículo PDF]. <https://scielo.sld.cu>

- Ferrer, Hernández y Planes (2022). *Dimensiones e indicadores de la cultura organizacional en instituciones de educación superior* [Artículo PDF]. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilco>
- Ferrer, A.; Hernández, R. y Planes, P. (2023). *Concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional universitaria en la facultad en la universidad* [Artículo PDF]. <https://santiago.uo.edu.cu>
- Fonceca, A. y Brull, M. (2021). *Los símbolos de la University of the East: 1947-1959* [Artículo PDF]. <https://scielo.sld.cu>, <https://edusol.cug.cu>, [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org),
- Fonceca, A; Brull, M. y Guerra, A. M. (2020). *Análisis semiótico de los símbolos de la Universidad de Oriente* [Artículo PDF]. <https://chilenasemiotica.chl>
- Fuentes, H. (1998). *Modelo Didáctico Holístico Configuracional*. Monografía. CeeS Manuel. F. Gran.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2019). *Decreto Ley 369 de 2018*. Artículo 7. Edición Ordinaria La Habana, Viernes 5 de Abril de 2019. Año CXVII. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Galarza López, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. [Tesis de Doctorado]
- García Cabrera, A. M. (2011). *La realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)* [Tesis de Doctorado]. <https://www.accedacris.ulpgc.es>
- García Cuadrado, E y Durango Warnes, C. (2022). *Cultura organizacional: mecanismo fundamental en el fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior*. REEA. No.11, Vol III. Diciembre 2022. Pp. 210-219. Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica. <http://www.eumed.net/es/revistas/revista-electronicaentrevista-academica>
- García Vidal, G. (2002). *Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica* [Tesis de Doctorado]. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Ciudad de La Habana.
- García Vargas, Hernández Sampieri, Vargas Álvarez & Cuevas Vargas. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. Estudios

- en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya (diciembre 2012), Vol. 2, 9-29.  
<https://www.researchgate.net/publication/282353614>
- García, Arleth, R. (s/f). *Cuestionario de normas y valores organizacionales* [Artículo PDF].  
<https://dokuments.tips>
- GestioPolis.com Experto (2021). *Fases del proceso administrativo* [Artículo PDF].  
[https://www.gestiopolis.com/fases del proceso administrativo/](https://www.gestiopolis.com/fases-del-proceso-administrativo/)
- Goldsmith, J. y Kenneth C. (2001). *Compendio de Materiales extraídos del Libro “El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional”*. Traducido y preparado por el Dr. Angel Luis Portuondo Vélez. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. ISPJAE. Cuba.
- Góngora, N.; Nóbile, C y Reija, L. C. (2014). *Estudio comparativo de la cultura organizacional en unidades de investigación de la UNLP (Argentina)*, “Visión de Futuro” Año 11, Volumen N° 18 N° 2, Julio – diciembre 2014 - Pág. 34 - 59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4751520>
- Gonnet, J. P. (2013). *Cultura, organizaciones y antropología. Una revisión crítica*. ISSN: 1515-2413 (impreso); 1851-1694 (on-line)
- González Díaz, R. A.; Ochoa Jiménez, S. y Celaya Figueroa, R. (2016). *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*, *Universidad y Empresa*, vol. 18, n. 30, 2016, pp. 13-31.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187244133007>
- González Meriño, R. F. (2005). *Cultura organizacional y valores. Propuesta para la medición*. Folletos Gerenciales Septiembre. La Habana. Cuba.
- González Cruz, E. Fernández Clúa, M. J. y Hernández Pérez, G. (2013). *Diagnóstico de la cultura de la calidad en una facultad universitaria*. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*. Vol. 1, No. 1, Julio-Diciembre de 2013, ISSN: 2309-8333 RNPS: 241. <http://revistas.unica.cu>
- Guerra, D. M. (2020). *Modelo para la dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial en ETECSA*. [Tesis de grado]. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Holguín. Cuba.
- Hernández, G; Díez, C y Navarrete, F. E. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su proceso de toma de decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) de la Zona*

- Metropolitana de Guadalajara, Jalisco. México (ZMG) [Artículo PDF]. Universidad del Valle de Atemajac. UNIVA. <http://www.univa.mx/cii/difcon/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-la-MIPyMES.pdf>. Consultado 27-2-2015.*
- Herrera, P. A., Alvarado, P. J. A., Hernández, A. A., Bustinza, D. A., & Estofanearo, Z. R. (2017). *La cultura organizacional como factor estratégico para la educación universitaria de calidad. ANTROPOLOGÍA ANDINA Muhunchik–Jathasa*, 3(1), 9-31.
- Horruitiner, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*: Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- Huamani Chañi, R. (2020). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Maquinarias Innova SRL Juliaca*, 2019.
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2019). *Documentos para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. (En proceso editorial)
- Jiménez S. W. R.; Pazmay P. P. & Mancheno S. M. (2017). *Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes*. *Revista Publicando*, 4 No 12. (2). 315-333. ISSN 1390-93.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global. Segunda parte (12ª. ed.)* La Habana: Ed. Félix Varela.
- Leyva, E. (2008). *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos [Tesis de Doctorado]*. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria, 2008. -- ISBN 978-959-16-0852-9.
- López, J. J. (2019). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción [Artículo PDF]*. <https://psicología.uanl.mx>
- López, P. y Mariño, A. (2010) *Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la administración de empresas a la gestión de organizaciones*. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. *rev.fac.cienc.econ*, XVIII (2).

- Louis, M. R. (1983). *Organizations as Culture Bearing Milieux*. En I. R. Pondy y otros (Eds), *Organizational Symbolism*. Greenwich. JAI Press.
- Lucas, A. (2004). *Cultura y comunicación en organizaciones*. En *Comunicación Organizacional*. Selección de lecturas, compiladora Irene Trelles Rodríguez. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Llanos E. M. (2017). *Modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad en la Universidad Tecnológica Ecotec* [Tesis de Doctorado]. Universidad de La Habana.
- Llanos Encalada, M. del P., y Bell Heredia, R. E. (2018). *La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1–19. ISSN: 1390-9320, Vol. 5, No. 2, abril 2018.
- Marañón. E.; Bauzá, E. (2006). *Tendencias históricas de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en la Educación Superior Cubana* [Artículo PDF]. <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/import/Culturaorganizacional.htm>
- Marcillo, M. M. (2018). *Modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saiz Motes de Oca”. Cuba. <https://observatorio.anec.cu>
- Marcillo, M; Fernández, R. y Fernández, A. (2018). *Management of Organizational Culture in the Public Institutions of Ecuador Educational Sector*. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita* 22/I – 2018 DOI: 10.12776/QIP.V22I1.1044. ISSN 1335-1745 (print) ISSN 1338-984X (online)
- Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Martínez, I. (2014). *La Gestión Universitaria en la Educación: un estudio sobre la figura de la dirección del departamento en la Universidad de Sevilla* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Sevilla, España.
- Martínez, M. (2010.). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. *Cuadernos de Administración* .23 (40) Bogotá. pp.163-187. Extraído el 20 de julio de 2013 desde la base de datos <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>.

- Martínez, E. y Robles, C. (2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (des) Valle de México*. Gestión y estrategia. Núm. 36, Julio / Diciembre 2009. pp. 53 – 65. <https://doi-org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2009n36/Martinez>
- Marx, K, (1973). *El Capital. Crítica de la Economía Política*. La Habana, Ed. C. Sociales. (Tomo I).
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Valencia. España. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>
- Mena Méndez, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*: Revista Pensamiento y gestión, 46,11-47.
- Méndez Álvarez, C. E. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*: Revista Universidad & Empresa, 21(37), 136-169.
- Mendoza, J. y Llaxacondor, A. (2016). *El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria*: Revista de ciencias de la gestión, Vol. I, N° 1 pp. 150-171 / ISSN 1019-940. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.academia.edu>, <https://revista.pucp.edu.pe>
- Meza-Ariza, L. C y Guatibonza, C. M. (2019). *La gestión de la cultura organizacional como facilitadora de la planeación estratégica (estudio de caso)*. En *La gestión de organizaciones en Colombia* / compiladora Ivonne Tatiana Muñoz Martínez -- Primera edición -- Bogotá: Ediciones Universidad Central, 2019. ISBN: 978-958-26-0461-5 (PDF).
- MES. (2022). Resolución 47/2022. Reglamento organizativo del proceso docente y de dirección del trabajo docente y metodológico para las carreras universitarias. Ministerio de Educación Superior (MES). Cuba.
- MES. (2022). *Planeación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba, para el período 2022-2026*. La Habana, Cuba.
- Mintzberg, H. (1985). *The organization as a political arena*. Journal of Management Studies, 22 (2), 133 – 154.
- Moreno, C. (2011). *Gestión de la cultura organizacional en un contexto de IES* [Artículo PDF]. <http://hdl.handle.net/10819/636>

- Moreno, G. R. y Pineda, R. (2019). *La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior*. Revista Científica Hallazgos21, 4 (2), 112- 132. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Morelli, M. y Wang, M. (2020). *Impacts of Organizational Culture*. *International Journal Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Volume 8. Issue 7, July 2020, PP 95-99. ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online). <http://dx.doi.org/10.20431/2349.0807012>. <https://www.arcjournals.org>
- Motta, F. C. y Vasconcelos, I. F. (2002). *A cultura organizacional. Teoria geral da administração* 3 [Artículo PDF]. <https://academis.edu>
- Noda Hernández, M. (2016). *Informe nacional. Cuba. Educación Superior en Iberoamérica*. Universidad. Centro Interuniversitario de Desarrollo. <https://cinda.cl>
- Núñez, F.; García, P. M.; González, E. (2016). *Reflexiones sobre la concepción teórica como resultado científico*. ROCA. Revista científico-educacional de la provincia Granma. ISSN 2074-0735 | RNPS 2090. Vol. XII-No.III [octubre-diciembre]-2016. <https://www.researchgate.net/publication/312307060>
- O'Reilly, C.O. (1983). *Corporations, cults and organizational culture: Lesson from Valley Firms*.
- Ortega, S.; Vergel, M. y Gómez, C. A. (2014). *La cultura organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta*. Eco. Matemático, vol. 5, n. 1, 2014, pp. 87-95. Disponible en: <https://dio.org/10.224563/17948231.55>
- Ortiz, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Holguín. Cuba.
- Ortiz, A., Pérez, M y Velázquez, R. (2019): "Gestión universitaria con enfoque de procesos", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 3 (agosto 2019). <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-universitaria>
- Ossa, C.; Figueroa, I. y Rodríguez, F. (2016). *La metacognición institucional como herramienta para la mejora de la gestión de la convivencia escolar*. En Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Vol. 16, No. 3, Año 2016. Disponible en <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i3.25962>
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z*. México: Fondo Educativo Interamericano.

- Ovelar, L. A. (2013). *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este* [Tesis de Doctorado]. ISBN 976-84-8439-8. Universidad de Jaén. Paraguay. <http://cv.conacyt.gov.py>
- Panesso, V.; Cardoso, L.; Acosta, F. y, Moreno, R. M. (2018). *La formación de los profesionales en mejoramiento profesional y humano para el desarrollo de la cultura organizacional en una institución universitaria*. [Archivo PDF]. <https://www.medigraphic.com>
- PCC. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*. Redacción: Comité Central del Partido Comunista de Cuba Junio / 2021
- Pegoraro Gai, M. J.; Medianeira Flores Costa, V.; Dias Lopes, L. F.; Funghetto Dapieve, N.& Pimentel Lima, M. (2021). *Cultura organizacional de uma universidade brasileira: uma análise dos valores e práticas organizacionais na percepção dos docentes* [Artículo PDF]. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/75461/46771>
- Perazzo, D. (2000). *La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa* [Tesis de Doctorado]. Universidad de Salamanca. España.
- Pérez Poto, J. y Gardey, A. (2009). *Facultad – Qué es, definición y concepto* [Artículo PDF]. <https://definición.de/facultad>.
- Pérez Alonso-Geta, P. M<sup>a</sup>. (2011). *Antropología: Contribución al estudio de la educación*. Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación. Universidad de Valencia. España. Revista portuguesa de pedagogía. Extra-Série, 2011, 35-43. <https://impactum-journals.uc.pt>
- Pérez, M. (2016). *La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional?* ISSN No. 1390 – 3748 REG. Directorio y Catalogo Latindex No. 22956. Edición No. 37 Vol. 10 – No. 1 - Pág#21 -26. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG. Enero - Marzo, 2016.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24, 570-581.
- Planes Cumbá, P. (2018). *La gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios* [Tesis de Doctorado]. Centro de Estudios de Gestión Organizacional Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de Holguín, Cuba.

- Planes, Cumbá, P.; Castells, B. L. (2018). *Modelo de Gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios, una alternativa para su mejoramiento profesional*. IV Taller Nacional Sobre Estudios de Dirección. Universidad de Holguín, Cuba.
- Portuondo, A. (2005). *Elementos del comportamiento organizacional contemporáneo*. Folletos Gerenciales Octubre.
- Puerta, L. M. y Marin, M, E, (2015). *Análisis de validez de contenido de un instrumento de transferencia de tecnología Universidad-Industria de Baja California, México*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, México, D. F. México.
- Programa de Doctorado en Gestión Organizacional (2018). Centro de Estudio de Gestión Organizacional. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad de Holguín. Cuba.
- Quindemil, E, M; Flores, M. D. y Rumbaut, F. (2018). *Aproximaciones a la cultura organizacional: Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador*, Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Enero 2018 - ISSN: 2254-7630. En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/cultura-organizacional.html>
- Ramos, G. (2005). *Potencialidades de la dirección por valores para la gestión universitaria*. Revista cubana de educación superior, ISSN 0257-4314, Vol. 25, No 2, 2005, págs. 71-82. <https://dialnet.unirioja.es>
- Ramos Serpa, G., & López Falcón, A. (2020). *La dirección por valores como alternativa de gestión de las universidades*. Revista Universidad y Sociedad, 12(S1), 443-452.
- Real Academia Española. (2020). Gestión. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>
- Reidl-Martínez (2013). *Confianza en la medición* [Artículo PDF]. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F., México. <https://www.elsevier.com.mx>
- Reyes Hernández, J., y Moros Fernández, H. (2019). *La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 7(1), 157–173.

- Reyes, L. A. (2021). *Dinamización de la cultura organizacional desde la responsabilidad social empresarial en ETECSA*. [Tesis de Doctorado]. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba.
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.* Revista RAITES, 1 (1), 10-30.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Roza Sánchez, A. C. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Espacios, 39(22), 27–40.
- Robbins Stephen, P. y Judge Timothy, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación, México, Área: Administración y Economía, ISBN: 978-607-442-098-2
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
- Rodríguez Poo, M., Díaz Pérez, M., Pulido Díaz, A. (2021). *Gestión universitaria y de información en el diseño de servicios de información científico tecnológicos*. pp. 970-98. ISSN. 1815-7696 RNPS 2057 -- MENDIVE Vol. 19 No. 3 (julio-septiembre) <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2636>
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile. Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, I. (2004). *Cultura organizacional*. [Archivo PDF]. <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>. [Consultado 15/9/2013]
- Rodríguez, R. (2008). *Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villa. Cuba. 2008, Artículo en <http://www.monografias.com>.
- Rodríguez T, M. A. (2014). *Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria*. ORBIS. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2014, pp. 31-46 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
- Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). *Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach*. REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

- Rodríguez Angarita, A. T. (2020). *Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la comunicación como herramienta de productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas* [Artículo PDF]. <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/2498/1/34261.pdf>
- Romero Llorente, A. (2022). *Gestión de la socialización organizacional de los directores escolares noveles desde el sistema de trabajo con los cuadros* [Tesis de Doctorado]. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín. Cuba.
- Romero, C. M. C., Rodríguez, L. C. S., & García-Ubaque, J. C. (2018). *Gestión de la cultura organizacional en el hospital universitario nacional de Colombia*. Revista Salud, Historia y Sanidad, 13(1), 9-13.
- Rossental, M. y Iudin, P. (1981). *Diccionario Filosófico Marxista*, Ediciones Pueblos Unidos, Montevideo 1946. p.74
- Rueda Barrios, G. E. (2012). **Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica**. *Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia* [Artículo PDF]. <https://m.ruinet.upv.es>
- Ruiz, A. (1999). *Metodología de la investigación Educativa*. Ed. Grifo Chapecó. Brasil.
- Saborido, J. R, y Alarcón, R. (2018). *La integración de la Universidad: experiencias de Cuba*. Revista Cubana de Educación Superior vol.37 no.3 La Habana set.-dic. 2018.
- Salas Rivera, E. (2009). *Efectos de la Interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima de la Organización* [Tesis de Doctorado]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Ciudad de México.
- Salazar, M. (2008). *La investigación cualitativa en la pedagogía. Retos y perspectivas*. Curso preevento. Tercera Jornada Científico Metodológica del Centro de Estudios en Ciencias de la Educación. Segundo Taller Nacional sobre Proyectos de Investigación. ISP José de la Luz y Caballero, Holguín, Cuba.
- Salazar, M. (2021). *Fundamentos psicológicos de la gestión en instituciones educativas*. Material base del curso. Programa de Doctorado en Gestión Organizacional. Línea: Dirección de Instituciones Educativas. Universidad Oscar Lucero. Holguín. Cuba.

- Sánchez, M. (2017). *Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora*. Comuni@cción. V.8, N.1, ENE - JUN, 2017. ISSN 2219-7168. Instituto Tecnológico de Sonora - México.
- Shein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 332 p.
- Schein, E. (2009). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Una visión dinámica. Editorial Felix Varela. La Habana. Cuba.
- Sepúlveda, F. (2004). *El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional*. Revista Economía y administración No 63, Diciembre2004.
- Silveira, Y. Cabeza, D. y Fernández, V. (2015). *Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas*. Revista Iberoamericana de Educación vol. 69, núm. 3 (15/11/15), pp. 43-62, ISSN: 1022-6508 / ISSN: 1681-5653. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI/CAEU)
- Terán Varela, O. E.; Lorenzo Irlanda, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior* Omnia, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 96-110 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- Tinoco Gómez, O.; Quispe Atúnkar, C. y Beltrán Saravia, V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Industrial Data, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 56-66 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>
- Toca, C. E.; y Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, vol. 9, núm. 17, julio-diciembre, 2009, pp. 117-135. Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008>
- Tomás, M. y Rodríguez, D. (2009). *Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU*. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 49/1 – 25 de marzo de 2009. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Tomás, M; Armengol, C; Borrell, N; Castro, D; Esteve, J; Feixas, M; Gairín, J; y Marqués, P. (2001). *El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI*. [Artículo PDF]. <https://ddd.uab.cat>

- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*, Selección de Lecturas, Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba, 2004.
- Trelles, I. (2004). *Tendencias Teóricas Fundamentales: Conceptos de comunicación organizacional, características y funciones*. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Tristá, B. (2001). *La gestión en las universidades*. Administración Universitaria. (Módulo 1). Bolivia: Universidad Autónoma "J. M. Caracho".
- Tristá, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios* [Tesis de Doctorado]. Universidad de La Habana, La Habana.
- Turpo, J; Jaimes, D. (2017). *Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional* Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. 7, núm. 1, enero-junio, 2017, pp. 97-116 Universidad Peruana Unión San Martín, Perú. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467650996005>
- Turpo-Gebera, O.; Pérez-Zea, A.; Pérez-Postigo, G. y Lazo-Manrique, M. (2021). *Cultura en universidades peruanas: estudio de caso*: Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 93, 2021, Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223013>
- UNESCO (2019). *Declaración mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción*: Revista Educación Superior y Sociedad (ESS), 9(2), 97-113. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171>
- UNESCO (2022). *Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (MONDIACULT 2022)* [Artículo PDF]. Ciudad de México. <https://www.iesalc.unesco.org>
- Valdés Zambrana, J., Cabrera Elejalde, O. R., & Paula Acosta, C. A. (2017). *Concepción teórico-metodológica del proceso de formación de la cultura económica de los cuadros educacionales*. Universidad y Sociedad, 9(2), 275-282. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Valiente, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica* [Tesis de Doctorado]. Holguín.
- Valle Lima, A. D. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*, Libro en Soporte Digital. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, La Habana Cuba. p.25.

- Valle, M. (2005). *Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes*. Revista Iberoamericana de Educación, p.1-15
- Valle Lima, A. D., Carbonell Pérez, J. E. y Herrera Orúe, E. F. (2015). *Dirección en educación*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. UCP Enrique José Varona. Facultad de Superación "Fulgencio Oroz". La Habana, Cuba.
- Velázquez Martínez, Z. L., del Toro Prada, J. J. y García, I. C. (2018). *La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación*. Didasc@lia: Didáctica y Educación, IX (6), 191-208.
- Velázquez Martínez, Z. L., Del Toro Prada, J. J., y Valiente Sandó, P. (2020). *Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades*. [Artículo PDF]. <https://scielo.sld.cu>
- Velázquez Martínez, Z. L.; Del Toro Prada, J. J. y Osorio García, C. M. (2020): "La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 4 (febrero 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-universidades>
- Vilariño, C. M. C. (2019). *Elementos de la dinamización de la Cultura Organizacional*. [Consultado 12 de octubre del 2021]. [Artículo PDF]. <https://repositorio.uho.edu.cu>
- Viltre Calderon, C. (2018). *Educación universitaria en Cuba encuentros y desencuentros ante los retos del siglo XXI*. Revista Electrónica: Entrevista Académica. Vol. I No. 2 Agosto 2018. <http://www.eumed.net/rev/reea.html>
- Yacuzzi, E (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* [Artículo PDF]. <https://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Zapata Domínguez, Á., y Rodríguez Ramírez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### DEFINICIONES DE DIFERENTES AUTORES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

No	AUTOR	DEFINICIÓN	DIMENSIONES (Qué es?)	CATEGORIAS (Qué hace?)
1.	Pettigrew (1979, 574)	...es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación.	Significaciones pública, sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes	suministra a los individuos una interpretación de su propia situación
2.	Barney (1986), citado por Sánchez (2017, p. 63)	la cultura forma un complejo conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades	Conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos	definen la forma en que una empresa realiza sus actividades
3.	Ouchi (1982, 49)	...consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia	Serie de símbolos, ceremonias y mitos, los valores y creencias, rituales	concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia
4.	Peters y Waterman (1982), citado por Sepúlveda (2004, p. 9)	"...es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como la cultura cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas".	Valores compartidos, significados simbólicos, cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas	transmitidos
5.	Mintzberg (1985)	"... es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización".	Forma de conducirse,	asunción por parte de los miembros de la organización
6.	Schein, E.(1988)	...el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas	Presupuestos básicos, forma correcta de percibir, pensar y sentir	que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna
7.	Fleury, (1989)	un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio".	Valores, supuestos básicos, símbolos, significado, identidad	actúan como elemento de comunicación y consenso, ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio
8.	Delgado (1990)	...es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad....	Conducta aprendida	elementos compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad
9.	Llopis (1992, 367)	El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada	Valores, símbolos y rituales.	solución de los problemas

		empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno		internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno
10.	Davis y Newstrong (1993)	El conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros; es el ambiente humano en el que los empleados desempeñan su trabajo	Suposiciones, creencias, valores y normas.	ambiente humano que comparten sus miembros y donde desempeñan su trabajo
11.	Robbins (1993)	...los límites, es decir, los comportamientos, transmiten un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.... ". Y añade: "... Es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los miembros...."	Comportamiento, identidad, compromiso, vínculo social, normas.	que ayudan a mantener unida a la organización
12.	Robbins, S. P.(2007)	...la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.	Definir los límites, identidad, compromiso, estabilidad.	ayuda a mantener unida a la organización
13.		... un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.	Significado compartido	distingue a una organización de las otras
14.	Davis.(1992)	a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.	Atmósfera o ambiente de trabajo, suposiciones, creencias, valores y normas,	es intangible, no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes
15.	Cruz Cordero (2001)	Una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado	Valores, creencias, normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida,	el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, la forma aprendida de hacer en la organización
16.	Trelle, I (2001)	...los integrantes de una empresa encuentran el sentido de ésta, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.	Símbolos	se encuentran sentido de la cultura, en la comunicación con

				otros miembros de la organización,
17.	Bello, Bauzá, Maraión (2005, p. 21)	...es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común y ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.	Valores, creencias, entendimientos, pensamiento, sentimiento, reacción	que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización
18.	Bello, Bauzá, Maraión (2005, p. 20)	...es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ellas, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel importante en la socialización de los nuevos miembros y en la historia y desarrollo de la propia organización	Creencias y valores,	compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ellas
19.	Alabart Y; Portuondo A. L..(2002, p. 38);	...es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, habilidades, estilos y procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y eficacia de la organización	Conjunto de paradigmas,	que se forman a lo largo de la vida de la organización
20.	Chiavenato (2003)	...la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización	Presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas.	Representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.
21.	Rodríguez (2004)	...un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar. Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión	Creencias, valores, comportamiento, presunciones básicas.	modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión
22.	Fernández-Balbuena (2004)	La cultura de empresa está dada por las experiencias compartidas que va acumulando un grupo, y que van conformando una determinada forma de actuar, un estilo característico.	Experiencias compartidas, forma de actuar	que va acumulando un grupo, y que van conformando un estilo característico.
23.	Koontz y Wehrich (2004, 335)	...la cultura es "el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía	Conducta, creencias, valores, aprendizaje, conocimientos, normas de conducta	establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente

		y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente		
24.	Bauzá, E. y Marañón, E. (2007)	como el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la interacción entre sus miembros, al poder ser aprendida, al evolucionar con nuevas experiencias y a la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo, dado desde lo interno de la organización y en su interacción con el entorno	Conjunto de creencias y valores compartidos	posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo,
25.	Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, (2009, p. 69) citado por Turpo y Jaimes (2017, p. 100).	Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura".	Conductas, creencias y valores compartidos	Por los miembros de una organización que determinan en gran parte su cultura".
26.	Instituto para el Fomento a la Calidad Total (IFCT, 2011), citado por Hernández; Díez; Navarrete (2012, p. 12).	Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, valores, políticas, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas, que representan la forma de ser de una organización	Creencias, valores, políticas, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas,	forma de ser de una organización
27.	Cameron y Quinn (2006), citado por Sánchez (2017, p. 64)	se compone de un complejo juego de factores como: valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización,	Valores, suposiciones, interpretaciones y enfoques	que caracterizan a una organización,
28.	(Curay-Villanueva, 2016, p. 22), citado por Chung, Vásquez (2017, p. 82).	"La cultura es un constructo que se refiere a todo lo que el hombre ha creado: sus creencias, costumbres, las leyes, el arte, saberes, conocimientos, también sus sentimientos y emociones, en tanto miembro de una comunidad determinada"	Creencias, costumbres, las leyes, el arte, saberes, conocimientos, también sus sentimientos y emociones	constructo que se refiere a todo lo que el hombre ha creado
29.	Schneider et al. (2017), citado por Melián (2017, p. 40)	valores compartidos y supuestos básicos que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen y se focalizan en lo que se focalizan; existiendo en un nivel casi inconsciente, basada en la historia y la tradición, y siendo una fuente de identidad colectiva y de compromiso.	Valores compartidos y supuestos básicos	que explican por qué las organizaciones hacen lo que hacen
30.	Velázquez (2018, p. 203)	el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos	Valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos,	Posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional.

		hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional.		
31.	Reyna, Campos, y Martínez (2015), citado por Moreno, & Pineda (2019, p. 116)	la cultura de una organización evidencia la concepción y el pensamiento característico predominante en ella, mediante su conjunto de normas, valores y creencias, constituyendo un elemento esencial en su desempeño, incidiendo en “su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal” (p. 11).	Concepción y el pensamiento característico predominante, conjunto de normas, valores y creencias	impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal
32.	Reyna, Campos y Martínez (2015), citado por Moreno, & Pineda (2019, p. 116,)	dimensiones de la cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>● Artefactos: está referido a todo aquello que objetivamente se puede apreciar, ver y escuchar como rastro o huella de la acción humana al interior de una organización.</li> <li>● Valores: definidos como un dogma, una pauta que orienta las acciones y la conducta de los miembros de una organización ante circunstancias determinadas donde debe decidirse un curso de acción.</li> <li>● Supuestos básicos: consisten en la cosmovisión o la manera de percibir y apreciar la vida; son un conjunto de creencias asumidas y aceptadas corporativamente por los integrantes de una organización, permitiéndoles construir los conocimientos que guiarán su comportamiento.</li> </ul>	Artefactos, Valores, Supuestos básicos	

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 2

### CRITERIO Y DEFINICIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (C.O) EN LA UNIVERSIDAD.

No	AUTORES	CRITERIO Y DEFINICIÓN SOBRE LA C.O	DIMENSIONES
1	M. Tomàs, M; Armengol, C; Borrell, N; Castro, D; Esteve, J; Feixas, M; Gairín, J; y Marquès, P. (2001, p. 148) Barcelona. España	Conjunto de valores y significados compartidos por los miembros, manifestado de forma tangible o intangibles, que determinan y explican su comportamiento. (Haandy, 1984)	Valores Significados Comportamiento
2	Delgado Abella, L. E. y Forero Aponte, C. (2004, p. 94). Colombia	Con relación al concepto de cultura organizacional propuesto por quienes realizaron las diversas investigaciones, basadas en autores reconocidos como Schein y Abravanel, se hace énfasis en valores, creencias, actitudes, símbolos y normas de un grupo de personas en interacción con una organización, institución o sociedad a la que pertenece	Valores, Creencias, Actitudes, Símbolos Normas Integración Interna Interacción con el entorno
3	Bauzá, E. y Maraño, E. (2007, p. 29). Cuba	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la interacción entre sus miembros, al poder ser aprendida, al evolucionar con nuevas experiencias y a la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo, dado desde lo interno de la organización y en su interacción con el entorno.	Creencias Valores compartidos Integración interna Interacción con el entorno
4	Leyva, E. (2008, p. 27) Cuba.	La cultura es la esencia de la organización, un sistema simbólico, de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización que aporta coherencia y cohesión tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante.	Creencias, Valores Comportamientos Integración Interna Interacción con el entorno
5	Tomás, M. y Rodríguez, D. (2009, p. 2). Barcelona. España	No obstante, debido probablemente a la diversidad de perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el término, no existe un acuerdo unánime en lo que la "cultura organizacional" es y supone para las organizaciones,... lo que evidentemente dificulta el desarrollo y aplicación de modelos, estrategias o instrumentos válidos para su identificación o medición.	
		La variedad de perspectivas teóricas desde las que la cultura ha sido estudiada en el ámbito organizativo, ha añadido (más que resolver) más confusión y complejidad alrededor del concepto. En este sentido, los investigadores han optado por realizar amalgamas de conceptualizaciones existentes, en base a una teoría integrada de cultura organizacional. (Ogbonna y Wilkinson, 2003, p. 1.153).	
6	Martínez Rodríguez, E. y Robles Acosta, C. (2009, p. 54-55). México	Schein (1992), considerado el autor más representativo en los estudios relacionados con la cultura organizacional.	Presupuestos básicos Valores Creencias Interacción interna Integración externa
		Stefanova y Lucas (2006) sostienen que la forma en que se ha conceptualizado la cultura se basa en la definición clásica de Taylor de 1871, para quien la cultura o civilización es el complejo total que incluye el	Conocimiento, Creencias, Arte, Ética,

		conocimiento, creencias, arte, ética, costumbres y demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.	Costumbres
		Hofstede (1980) definió la cultura organizacional como “una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otro, en este sentido, incluye sistemas de valores, y los valores son parte de la infraestructura de la cultura”.	Valores Interacción interna
		La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día, y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales; de esta forma es posible pensar que cada organización tiene su propia cultura (Chiavenato, 2006).	Normas Conductas
		De esta forma, aun cuando no hay un concepto de cultura organizacional generalizado, las propuestas permiten entenderla como el conjunto de valores, rituales, héroes, símbolos, estructura, sistemas y competencia que distingue a las personas que pertenecen a un grupo u organización.	Valores, Rituales, Héroes, Símbolos, Estructura, Sistemas Competencia
7	Terán Varela, O. E.; Lorenzo Irlanda, J. (2011, p. 8) Venezuela.	Cultura Organizacional: todos aquellos aspectos tangibles (artefactos) como los rituales, símbolos, mitos y lenguaje que prevalece en las organizaciones educativas. Incluye los valores, entendidos como el “modo de ser o de actuar que un individuo o grupo juzgan como ideales”. Finalmente, considera también los supuestos, relacionados con la “realidad” y naturaleza humana, tales como las creencias compartidas acerca de los fines educativos (Martínez y Dávila, 1998)	Rituales, Símbolos, Mitos Lenguaje
8	García Vargas, Hernández Sampieri, Vargas Álvarez, & Cuevas Vargas. (2012, p. 12) México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una configuración única de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para hacer el trabajo.</li> <li>• Un conjunto de significados en gran medida tácitos compartidos por un grupo de personas.</li> <li>• Un patrón de premisas básicas que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.</li> <li>• La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos.</li> <li>• Los valores creencias y actitudes relativamente estables y sostenidas que existen dentro de la organización.</li> </ul>	Valores, Creencias, Actitudes, Comportamiento Significados Presupuestos Básicos Integración Interna Interacción Externa
9	Rueda Barrios, G. E. (2012, p. 48). Valencia, España	Autores como Schein (1988); Pümpin y García (1988); Hofstede (1991); consideran que la cultura de la organización consta de valores, creencias, prácticas, comportamientos y símbolos compartidos y aprendidos por los miembros de un grupo o una empresa y que reflejan la imagen de una organización, además se puede ver influenciada o modificada por variables externas pertenecientes al entorno	Valores, Creencias, Prácticas, Comportamientos Símbolos
10	Ovelar, L. A. (2013, p. 35-36).	Asume la definición de Schein (1985)	Creencias

	Paraguay	Andrade (1996): la manera cómo actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos ... (p. 2):	Valores Compartidos Presupuestos básicos Interacción externa Integración externa
11	Tinoco Gómez, O.; Quispe Atúncar, C. y Beltrán Saravia, V. (2014, p. 59). Colombia	Es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.	Valores, Creencias, Tradiciones Comportamiento
12	Arnaiz García, A; Pizarro Ruiz, J. P.; Castellanos Cano, S.; & González Uriel, C. (2014, p.96). Asturias. España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una definición más concreta de cultura escolar es aquella que considera que se trata de un conjunto de creencias y valores compartidos que influyen y afectan en la forma de vestir de los miembros de la comunidad escolar, los comportamientos que se dan en los centros educativos, cómo el profesorado lleva a cabo su trabajo, etc. (Schoen y Teddlie, 2008, citados en Sepúlveda, 2012).</li> <li>• Morales et al. (2012), hallaron en diferentes estudios bibliográficos que existen dos perspectivas relacionadas con el concepto de cultura organizacional educativa: una que se centra en el comportamiento, lenguaje y productos utilizados por los miembros de la comunidad educativa; y otra que aborda las ideas, valores y creencias que tienen en común dichos miembros.</li> </ul>	Creencias Valores Compartidos Comportamiento
13	González Díaz, R. A.; Ochoa Jiménez, S. y Celaya Figueroa, R. (2016, p 15, 16). México	<p>En el contexto de las instituciones de educación superior, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a fortalecer una cultura innovadora, en la que los valores y las conductas predominantes respondan al desarrollo de las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. (p. 15)</p> <p>Conviene ver a la cultura como un reflejo en el colectivo de creencias, actitudes y valores de los individuos que le dan forma (Schein, 2010). (p. 16)</p>	Valores Conductas Creencias Actitudes
14	Turpo, J; Jaimes, D. (2017, p. 100). Perú	Citando a Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, (2009, p. 69) mencionan sobre cultura organizacional: "Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura". Por ello la definición que se utiliza, está relacionado a estos componentes.	Conductas, Creencias Valores Compartidos
15	Chung, V. M. (2017, p. 28). Perú	<p>Según Kuh y Whitt (1988), la cultura universitaria puede definirse como un conjunto de patrones de normas, valores, prácticas, creencias y suposiciones que guían el comportamiento de individuos y grupos.(p. 114)</p> <p>La cultura universitaria, básicamente, proviene de tres fuentes: las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones y las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo a medida que sus organizaciones evolucionan. Los comportamientos basados en suposiciones y creencias subyacentes se transmiten a través de historias, lenguaje especial y normas institucionales. La cultura universitaria también es creada por nuevas creencias, valores y suposiciones traídas por nuevos miembros y líderes.(p. 115)</p>	Normas, Valores, Prácticas, Creencias Suposiciones Comportamiento.
16	Cuerda, A. y Bonavía, T. (2017, p. 235).	La cultura organizacional es el sistema de significados y creencias compartidos que mantienen los miembros de	Significados Creencias

	Valencia, España	una organización y que influye en su manera de actuar (Camisón y Dalmau, 2009) Cita a Schein (1988, p. 25)	
17	Panesso, V.; Cardoso, L.; Acosta, F. y, Moreno, R. M. (2018, p. 456). Cuba	Se determinó la variable y las dimensiones por medio de la parametrización, del cual se determinó la variable cultura organizacional y las dimensiones, las cuales son valores, identidad, comunicación, interacción con el medio y relaciones interpersonales.	Valores, Identidad, Comunicación, Interacción Externa Integración Interna
18	Marcillo, M. M. (2018, p.19) Ecuador – Cuba	Está enfocada a cumplir características que estén relacionadas con el comportamiento, actitudes, valores, normas, creencias, pero éstas a su vez deben ser transmitidas a sus miembros, lo cual permite distinguir una institución de otra, donde los valores compartidos se conservan y comparten a nuevos integrantes, con la finalidad de mantener en el tiempo la personalidad e identidad de la misma y ser reconocidos por la labor que realizan a favor de la sociedad. (p. 19) Se sustenta en la definición de Schein (2010)	Comportamiento, Actitudes, Valores, Normas, Creencias Presupuestos básicos Interacción externa Integración externa
19	Quindemil, E, M; Flores, M. D. y Rumbaut, F. (2018, p. 4). Ecuador	La cultura de una organización más bien se define por la propia atención habitual de la comunicación entre los miembros que la conforman, así como por la complejidad de los modelos de comunicación y liderazgo manejados, principalmente, por los directivos de dicha institución...- se ponen de manifiesto los valores, símbolos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los integrantes, un significado particular. La cultura organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una organización, las cuales deben seguir los miembros para ejercer sus funciones dentro del colectivo.	Comunicación Liderazgo Valores, Normas Símbolos Ideologías Mitos Historias Ceremonias.
20	Velázquez, Del Toro, y García. (2018, p. 203) Cuba	El sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional.	Valores, Costumbres, Normas, Símbolos, Creencias, Procedimientos Lenguajes Comportamientos Liderazgo
21	Velázquez Martínez, Z. L., del Toro Prada, J. J., y Valiente Sandó, P. (2020, p. 5). Cuba	Los componentes que han sido seleccionados por los diferentes estudiosos en el análisis de la CO en las universidades, se percibe que los más recurrentes son: integración / cohesión, percepciones / creencias, liderazgo organizacional, valores, lenguaje / comunicación y formas de comportamiento. En Cuba los componentes que se han utilizado en el análisis de la categoría son: valores compartidos, actitud directiva, identidad, racionalidad, sentido de pertenencia, creencias, expectativas, compromisos hacia la calidad de todas las partes interesadas en la gestión universitaria, comportamientos, coherencia y cohesión. La triangulación de la información obtenida, tanto en la revisión de más de setenta definiciones de C.O, como de los componentes que se declararon en las investigaciones de la C.O en las universidades, se	Integración Cohesión, Percepciones Creencias, Liderazgo Valores Lenguaje Comunicación Comportamiento.  Valores, Normas, Tradiciones Relaciones

		asumen como componentes: valores, normas, tradiciones y relaciones	
22	Turpo, O y Pérez, A. (2020, p. 193). Perú	Se la define como un “conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y las actividades en general de toda organización” (González et al., 2012: 2).	Valores, Creencias Entendimientos.

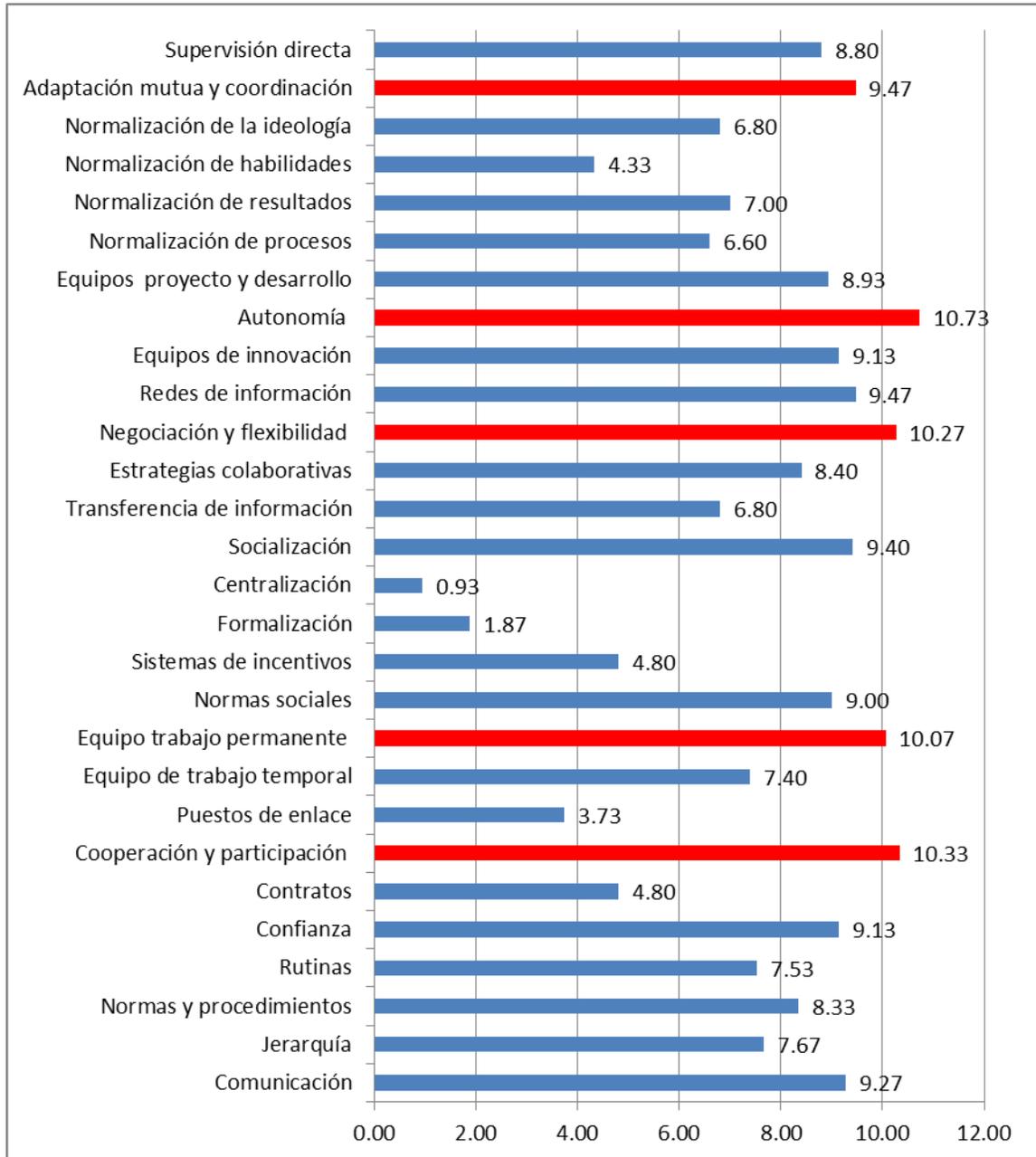
#### Cantidad de artículos referenciados por país

<b>País</b>	<b>Cantidad de Artículos</b>
Cuba	5
España	5
México	3
Perú	3
Colombia	2
Ecuador	2
Venezuela	1
Paraguay	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Fuente: elaboración propia

### ANEXO 3

#### EVALUACIÓN DE LOS MECANISMOS FACILITADORES EN LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO.



## ANEXO 4

### MODELOS ASUMIDOS QUE DIMENSIONAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autor	Modelo	Componentes del modelo
Alabart y Portuondo .(2002)	Diagnóstico de la cultura organizacional	<p><b>Entorno:</b> mercado, competencia, cliente, proveedores, grupo político, grupo financiero.</p> <p><b>Estilo de liderazgo:</b> personal, habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas, experiencias.</p> <p><b>Variables hard</b> (duras): estrategias, estructuras, sistemas, oficios, objetivos, metas, procesos, tecnologías, procedimientos, reglas escritas.</p> <p><b>Variables soft</b> (blandas): creencias, valores, ideología, ritos, historias, signos y símbolos, políticos, mitos, normas, tradiciones, reglas no escritas, actitudes presunciones.</p>
Chiavenato (2009)	El Iceberg de la cultura organizacional. Capas	<p><b>Aspectos formales y visibles:</b> Componentes visibles y públicamente observables, orientados para aspectos operacionales y de tareas cotidianas (Estructura organizacional; Títulos y descripciones de cargos; Objetivos organizacionales y estrategias; Tecnologías y prácticas organizacionales; Políticas y directrices de personal; Métodos y procedimientos de trabajo; Medidas de productividad y Medidas financieras.)</p> <p><b>Aspectos informales y ocultos:</b> componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados para aspectos sociales y psicológicos. (Patrones de influencia y de poder; Percepciones y actitudes de las personas; Sentimientos y normas grupales; Patrones de interacciones formales y Relaciones afectivas.)</p> <p>Capa 1 (<b>Aspectos visibles</b>);</p> <p>Capa 2 (<b>Patrones de comportamiento</b>);</p> <p>Capa 3 (<b>Valores y creencias</b>);</p> <p>Capa 4 (<b>Presunciones básicas</b>)</p>
Schein (2009)	Niveles de la cultura organizacional	<p><b>Nivel 1:</b> Artefactos culturales; Producciones y creaciones (Producciones y conductas)</p> <p><b>Nivel 2:</b> Valores</p> <p><b>Nivel 3:</b> Presunciones básicas.</p>
Toca y Carrillo (2009)	Dimensiones básicas de la Cultura organizacional. Capa de la cebolla	<p><b>Aspectos observables:</b></p> <p><b>Dimensión manifiesta:</b> Componentes: lenguaje, Aspectos simbólicos, historia, conducta modelada, actividades ritualísticas.</p> <p><b>Dimensión estratégica;</b> componentes: creencias estratégicas.</p> <p><b>Dimensión esencial;</b> componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento</p>
Cameron, K y Quinn, R. (2006).	Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional	<p><b>Dimensiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características dominantes</li> <li>2. Liderazgo organizacional</li> <li>3. Gestión de empleados</li> <li>4. La unidad de la organización</li> <li>5. Énfasis estratégico</li> <li>6. Criterio de éxito</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 5

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

**Variable:** Gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Definición conceptual:** un proceso dinámico de planificación, organización, ejecución y control para mejorar y preservar los aspectos visibles, producciones y creaciones, transformar los valores que se comparten en creencias o presunciones, por mediación del liderazgo de gestores que orientan la conducta y enseñan a los miembros de los colectivos la forma válida de aceptar y solucionar los problemas de integración de las personas y los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria y su interacción con el entorno universitario y social.

Definición operacional				
Dimensiones	Indicadores	Criterios	Escala	
1. Preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	1.1. Nivel de conocimiento sobre las funciones inherentes al cargo en la facultad universitaria.	1.1.1. Conocimiento sobre la legislación vigente sobre las funciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>	
		1.1.2. Conocimiento sobre las atribuciones y obligaciones inherentes al cada cargo que le corresponde al directivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>	
	1.2. Nivel de conocimiento sobre la gestión universitaria.	1.2.1. Conocimiento sobre la gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>	
		1.2.2. Conocimiento sobre los procesos sustantivos universitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>	
	1.3. Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.		1.3.1. Conocimiento sobre las tendencias teóricas de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
			1.3.2. Conocimiento sobre la gestión de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	2. Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	2.1 Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria	2.1.1. Valoración de la incidencia de las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
			2.1.2. Valoración de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> </ul>

		coordinación de las acciones para el diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
		2.1.3. Valoración de los resultados del diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	2.2. Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.	2.2.1. Valoración de los objetivos dirigidos al desarrollo de los procesos sustantivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
		2.2.2. Valoración de la coherencia de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>
	2.3. Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional	2.3.1. Valoración de la flexibilidad del plan de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	2.4. Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones	2.4.1. Valoración si son suficientes los recursos asignados para cumplir el plan de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> <li>• A veces</li> </ul>
3. Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	3.1. Capacitación de los directivos para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional en la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.	3.1.1. Valorar las acciones de capacitación a los directivos para integrar las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos de la facultad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
		3.1.2. Evaluar el desempeño de los directivos en correspondencia con su capacitación para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	3.2. Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar de la cultura organizacional.	3.2.1. Valorar la autoridad de los directivos y la disponibilidad de recursos para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>
	3.3. Nivel de integración en la estructura de dirección de la	3.3.1. Valorar las relaciones que se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco</li> </ul>

	facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional	establecen entre los directivos, sus subordinados y cooperadores en la facultad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
4. Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	4.1. Desempeño de los directivos en la conducción de las acciones planificadas de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.	4.1.1. Valoración del desempeño de los directivos en la implementación de las acciones en la facultad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
		4.1.2. Valoración del liderazgo de los directivos en la integración de las acciones en la facultad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	4.2. Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional	4.2.1. Valorar la influencia de los directivos en el desarrollo de las acciones planificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>
	4.3. Nivel de solución de los problemas de integración interna de las personas y de los procesos y de adaptación externa en la facultad universitaria	4.3.1. Estimar las vías de solucionar los problemas de integración de las personas y los procesos en la facultad universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
5. Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	5.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad.	5.1.1. Valoración del cumplimiento del plan de acciones planificadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado</li> <li>• Poco adecuado</li> <li>• No adecuado</li> </ul>
	5.2. Desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional.	5.2.1. Evaluar el nivel de desempeño de los directivos en la ejecución del plan de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>
		5.2.2. Valorar el nivel de participación de los directivos en el control del plan de acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• bajo</li> </ul>
		5.2.3. Grado de identificación de las debilidades en el plan de acciones para ser mejorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>
	5.3. Nivel de las acciones correctivas o de mejoras del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional	5.3.1. Valorar el grado de identificación de las debilidades del plan de acciones derivado de la aplicación en la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> </ul>

## ANEXO 5.1

### Encuesta a los expertos para validar los indicadores en la operacionalización de la variable gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

Marque con una cruz (x) la categoría que usted le asigna, según el grado de pertinencia que se propone en la escala, en relación con la característica de los indicadores de la variable gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria

Para los efectos de su opinión le pedimos que tenga en cuenta las siguientes consideraciones en los aspectos que se solicitan:

- **Simples (comprensión de los indicadores):**
  - Si el indicador es comprensivo desde el nombre del indicador
  - Si la información se obtiene sin ambigüedad
  - Si los recursos que se requieren en la medición del indicador son de fácil obtención.
- **Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada):**
  - Si se mide lo que de verdad importa y que describa el fenómeno.
  - Si la información que se obtienen es veraz, clara y precisa.
  - Si la información se identifica con la variable a investigar.
  - Si el indicador a medir no está correlacionado con otro indicador.
- **Sistemáticos (periodicidad de análisis):**
  - Si permite obtener la información ordenada y a tiempo para ser procesada.
  - Si es consecuente con las decisiones que se pueden tomar a tiempo.
  - Si la información que se obtiene del indicador es invariable con el tiempo.

ASPECTOS	Muy adecuado (5)	Bastante adecuado (4)	Adecuado (3)	Poco adecuado (2)	No adecuado (1)
Simples (comprensión de los indicadores)					
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)					
Sistemáticos (periodicidad de análisis)					

### VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS

INDICADORES Y CRITERIOS	EXPERTOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Simples (comprensión de los indicadores)	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	4	5	5	5	5	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4

**Leyenda:** Muy adecuado (MA): (5); Bastante adecuado (BA): (4); Adecuado (A): (3); Poco adecuado (PA): (2); No adecuado (NA): (1)

**Tabla de frecuencia absoluta**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	
Simple (comprensión de los indicadores)	4	10	1			15
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	2	11	1	1		15
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	5	8	1	1		15

**Tabla de frecuencia relativa**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	
Simple (comprensión de los indicadores)	0.26	0.66	0.06			15
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	0.13	0.73	0.06	0.06		15
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	0.33	0.53	0.06	0.06		15

**Tabla de frecuencia acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	
Simple (comprensión de los indicadores)	4	14	15	15	15	15
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	2	13	15	15	15	15
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	5	13	14	15	15	15

**Tabla de frecuencia relativa acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS				TOTAL
	C1	C2	C3	C4	
Simple (comprensión de los indicadores)	0,2666	0,9333	1	1	15
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	0,1333	0,8666	1	1	15
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	0,3333	0,8666	0,9333	1	15

**Matriz de valores de abscisas (Validación de los indicadores)**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.	CATEGORÍA
Simple (comprensión de los indicadores)	-0.62	1.5	3.49	3.49	7.86	1.97	-0.33	<b>BASTANTE ADECUADO</b>
Objetivos y neutros (ajuste a la realidad investigada)	-1.11	1.11	1.5	3.49	4.99	1.25	0.39	<b>BASTANTE ADECUADO</b>
Sistemáticos (periodicidad de análisis)	-0.43	1.11	1.5	3.49	5.67	1.42	0.22	<b>BASTANTE ADECUADO</b>
<b>Suma</b>	-2.16	3.72	6.49	10.47	18.52	4.64		
<b>Punto de corte</b>	-0.72	1.24	2.16	3.49		<b>1.55 = N</b>		

## ANEXO 5-2

### **Cuestionario a los expertos para seleccionar las variables de los componentes de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

Estimado experto: Se hace necesario realizar la selección de los componentes que son esenciales en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, sería de mucha utilidad contar con su opinión.

A continuación se relacionan una serie de proposiciones con el fin de que usted refiera cómo evalúa los criterios que se relacionan, a partir de la escala de valores: muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA), adecuado (A), poco adecuado (PA) y no adecuado (NA).

Muchas gracias por su criterio.

No	Proposiciones	MA (5)	BA (4)	A (3)	PA (2)	NA (1)
1	Los aspectos visibles en la facultad					
2	Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas de las personas.					
3	La toma de decisiones de la dirección en la facultad.					
4	Las producciones derivadas del trabajo.					
5	Creencias de cómo las personas perciben, piensan, sienten y actúan.					
6	Las relaciones de integración interna de las personas en la facultad.					
7	Los valores profesionales relacionados con la profesión que desarrollan las personas.					
8	Los valores deseados o finales asociados con la razón de ser de las personas en la facultad.					
9	Las estrategias diseñadas en la facultad.					
10	Presunciones básicas, relacionadas con las manifestaciones inconscientes asumidas por las personas.					
11	Las creaciones aportadas por los individuos y los grupos.					
12	El trabajo en equipo como estilo para solucionar los problemas.					
13	El liderazgo en la facultad como patrón de conducta de los directivos.					
14	La interacción con el entorno como identidad de la facultad.					
15	Los sentimientos y normas grupales como bases del comportamiento.					
16	La relación con el cuidado y conservación del medio ambiente.					
17	Los valores que se comparten en la facultad.					
18	Las tradiciones que se conservan en la facultad.					
19	La relación con otras estructuras en la universidad.					
20	Los patrones establecidos de comportamiento.					

**Fuente:** *elaboración propia.*

**ANEXO 5-2 (continuación)**  
**VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS**

INDICADORES Y CRITERIOS	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Los aspectos visibles en la facultad	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas de las personas.	5	3	5	3	5	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4
La toma de decisiones de la dirección en la facultad.	1	1	1	1	1	4	2	2	2	1	5	1	1	2	2
Las producciones derivadas del trabajo.	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	3
Creencias de cómo las personas perciben, piensan, sienten y actúan.	5	3	5	3	5	3	3	4	4	3	5	5	3	4	3
Las relaciones de integración interna de las personas en la facultad.	2	2	2	3	3	5	2	4	3	4	2	2	4	2	4
Los valores profesionales relacionados con la profesión que desarrollan las personas.	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4
Los valores deseados o finales asociados con la razón de ser de las personas en la facultad.	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4
Las estrategias diseñadas en la facultad.	2	2	1	3	1	2	3	4	1	3	2	5	3	2	3
Presunciones básicas, relacionadas con las manifestaciones inconscientes asumidas por las personas.	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3
Las creaciones aportadas por los individuos y los grupos.	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
El trabajo en equipo como estilo para solucionar los problemas.	2	3	1	3	1	5	2	4	3	2	1	2	3	2	4
El liderazgo en la facultad como patrón de conducta de los directivos.	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4
La interacción con el entorno como identidad de la facultad.	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3
Los sentimientos y normas grupales como bases del comportamiento.	1	3	1	3	1	5	1	2	4	3	2	2	3	1	2
La relación con el cuidado y conservación del medio ambiente.	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
Los valores que se comparten en la facultad.	5	3	5	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4
Las tradiciones que se conservan en la facultad.	2	3	2	3	1	4	5	3	2	3	1	2	2	1	4
La relación con otras estructuras en la universidad.	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	3
Los patrones establecidos de comportamiento.	1	2	1	3	2	1	5	2	2	3	2	2	3	4	3

## ANEXO 5-2 (continuación)

### Selección de las variables

**Tabla No. 4: Matriz de valores de abscisas**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.	CATEGORÍA
Los aspectos visibles en la facultad	-0.43	0.84	3.49	3.49	7.39	1.85	-0.12	BASTANTE ADECUADO
Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas de las personas.	-0.43	0.25	3.49	3.49	6.8	1.7	0.03	BASTANTE ADECUADO
La toma de decisiones de la dirección en la facultad.	-1.5	-1.11	-1.11	-0.08	-3.8	-0.95	2.68	BASTANTE ADECUADO
Las producciones derivadas del trabajo.	-0.43	0.25	3.49	3.49	6.8	1.7	0.03	BASTANTE ADECUADO
Creencias de cómo las personas perciben, piensan, sienten y actúan.	-0.43	0.08	3.49	3.49	6.63	1.66	0.07	BASTANTE ADECUADO
Las relaciones de integración interna de las personas en la facultad.	-1.5	-0.43	0.08	3.49	1.64	0.41	1.32	NADA ADECUADO
Los valores profesionales relacionados con la profesión que desarrollan las personas.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
Los valores deseados o finales asociados con la razón de ser de las personas en la facultad.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
Las estrategias diseñadas en la facultad.	-1.5	-1.11	-0.08	0.84	-1.85	-0.46	2.19	NADA ADECUADO
Presunciones básicas, relacionadas con las manifestaciones inconscientes asumidas por las personas.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
Las creaciones aportadas por los individuos y los grupos.	-0.43	0.84	3.49	3.49	7.39	1.85	-0.12	MUY ADECUADO
El trabajo en equipo como estilo para solucionar los problemas.	-1.5	-0.84	-0.08	0.84	-1.58	-0.4	2.13	NADA ADECUADO
El liderazgo en la facultad como patrón de conducta de los directivos.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
La interacción con el entorno como identidad de la facultad.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
Los sentimientos y normas grupales como bases del comportamiento.	-1.5	-1.11	-0.25	0.43	-2.43	-0.61	2.34	NADA ADECUADO
La relación con el cuidado y conservación del medio ambiente.	-0.43	0.84	3.49	3.49	7.39	1.85	-0.12	MUY ADECUADO
Los valores que se comparten en la facultad.	-0.43	0.84	3.49	3.49	7.39	1.85	-0.12	MUY ADECUADO
Las tradiciones que se conservan en la facultad.	-1.5	-0.84	-0.08	0.84	-1.58	-0.4	2.13	NADA ADECUADO
La relación con otras estructuras en la universidad.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	MUY ADECUADO
Los patrones establecidos de comportamiento.	-1.5	-1.11	-0.25	0.84	-2.02	-0.51	2.24	NADA ADECUADO
<b>Suma</b>	-16.09	-0.03	43.6	52.57	80.05	20.04		
<b>Punto de corte</b>	-0.8	0	2.18	2.63		<b>1.19 = N</b>		

**Fuente:** procesamiento estadístico en la aplicación de Microsoft Excel

## ANEXO 6

### ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado compañero (a):

Solicitamos su colaboración en la recopilación de información para saber el nivel de conocimiento que se tiene sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. Se solicita total sinceridad en la información que usted suministrará, lo que será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad.

**Muchas gracias**

Marque con una X el cargo que ocupa actualmente.

**Decano**\_\_\_\_, **Vicedecano**\_\_\_\_, **Jefe de departamento**\_\_\_\_, **Jefe de carrera**\_\_\_\_, **PPA**\_\_\_\_, **Profesor**\_\_\_\_

**Años de experiencia en la educación superior:** \_\_\_\_ , **Años de experiencia como directivo:** \_\_\_\_

**Categoría docente** \_\_\_\_\_ **Dr. C** \_\_\_\_ **M. Sc** \_\_\_\_

1. ¿Conocimiento sobre la legislación vigente sobre las funciones de trabajo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Puedes relacionar alguno? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son las funciones inherentes al cargo que desempeña en la facultad?
4. ¿Conoce los enfoques en que se sustenta la gestión universitaria? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
    ¿Cuáles conoce? \_\_\_\_\_
5. ¿Conoce los fundamentos de la gestión por procesos? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
6. Mencione los procesos sustantivos que conforman la gestión universitaria \_\_\_\_\_
7. ¿Conoce en qué se fundamenta la cultura organizacional en la universidad Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
8. A su consideración, ¿cuáles son los componentes fundamentales de la cultura organizacional universitaria?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Conoces del algún modelo, procedimiento o metodología para gestionar la cultura organizacional universitaria?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Relacione alguno: \_\_\_\_\_
10. ¿Puedes identificar los fundamentos en los que se sustenta la gestión de la cultura organizacional? Si\_\_\_\_, No \_\_\_\_
11. ¿Se desarrollan acciones de coordinación para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si \_\_\_\_ , No \_\_\_\_
12. ¿Existe coherencia entre los objetivos que se plantean para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si \_\_\_\_ , No \_\_\_\_
13. ¿Se evidencia flexibilidad en las acciones que se diseñan en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?

14. ¿Son suficientes los recursos asignados para cumplir con el plan de acción? Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_
15. ¿Existe un plan de capacitación a los directivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_
16. ¿Cómo valoras la relación de los directivos con los colaboradores y subordinados? Adecuada \_\_\_\_, Poco adecuada \_\_\_\_, No adecuada \_\_\_\_\_
17. ¿Cómo valoras el liderazgo de los directivos en la integración de las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_\_
18. ¿Cómo valoras las soluciones a los problemas de integración de las personas y los procesos en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_\_
19. ¿Cómo se cumplen los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_\_
20. ¿Cuál es el nivel de desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional? Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_\_
21. ¿Cómo valoras el nivel de participación de los directivos en el control del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_\_
22. ¿Cómo valoras el cumplimiento del plan de acciones en su conjunto para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_\_
23. ¿Cómo valoras el accionar de los directivos en la identificación de las debilidades derivadas de la aplicación en la práctica del plan de acciones? Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_\_
24. ¿Cómo valoras las acciones de mejoras derivadas de las debilidades detectadas en la aplicación en la práctica del plan de acciones? Adecuadas \_\_\_\_, Poco adecuadas \_\_\_\_, No adecuadas \_\_\_\_\_

## ANEXO 7

### GUÍA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado compañero (a):

Solicitamos su colaboración en la recopilación de datos para conocer su opinión sobre la cultura organizacional en la facultad universitaria. La información que usted suministrará será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad.

**Muchas gracias**

**Años de experiencia en la educación superior: \_\_\_\_\_, Años de experiencia como directivo: \_\_\_\_\_**

**Categoría docente \_\_\_\_\_ Dr. C \_\_\_\_\_ M. Sc \_\_\_\_\_**

1. ¿Cuáles son las funciones, normativas y atribuciones inherentes al cargo que ocupas?
2. ¿Cuáles son las ventajas o limitaciones de sus funciones para gestionar la cultura organizacional en la facultad?
3. ¿Cómo proyectas la gestión a partir de las funciones que tienes como directivo?
4. ¿Cuáles son los aspectos que identifican la cultura organizacional de una institución educativa?
5. ¿Tu trabajo como directivo se sustenta en el enfoque de gestión por procesos en la universidad?
6. ¿Qué procesos prioriza de la gestión universitaria en la facultad?
7. ¿Cómo desde sus funciones como directivo, puedes integrar los procesos sustantivos en la facultad?
8. ¿Qué componentes de la cultura organizacional se identifican en la facultad?
9. ¿Cómo participas en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones para gestionar la cultura organizacional en la facultad?
10. ¿Qué acciones de mejora se diseñan para la gestión de la cultura organizacional en la facultad y cómo usted participa en ello?
11. ¿Qué estrategia se sigue en la facultad para mantener la identidad, cumplir las normas, potenciar los valores y las tradiciones, enriquecer la historia, integrar las personas e interactuar con el entorno para cumplir el objeto social en la facultad?
12. ¿Cuáles son los valores y creencias que comparten los directivos con en el colectivo laboral de la facultad?

## ANEXO 8

### GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTIVOS DE LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado compañero (a):

Solicitamos su colaboración en la recopilación de información para conocer su estado de opinión sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. La información que usted suministrará será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad.

**Muchas gracias**

**Años de experiencia en la educación superior: \_\_\_\_\_, Años de experiencia como directivo: \_\_\_\_\_**

**Categoría docente \_\_\_\_\_ Dr. C \_\_\_\_\_ M. Sc \_\_\_\_\_**

1. ¿Cuáles son las funciones, normativas y atribuciones inherentes al cargo que ocupas?
2. ¿Cuáles son los gestores de la cultura organizacional universitaria en la facultad?
3. ¿Qué importancia usted le concede a la gestión de la cultura organizacional a nivel de facultad universitaria?
4. ¿Qué aspectos teóricos y metodológicos identifican la gestión de la cultura organizacional en la facultad?
5. ¿Cuáles son las normas establecidas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad?
6. ¿Cuáles son los valores que se comparten en la facultad para una acertada gestión de la cultura organizacional?
7. ¿Qué tradiciones se han establecido en el colectivo de dirección para la gestión de la cultura organizacional en la facultad?
8. ¿Cómo el sentido de pertenencia del colectivo laboral a la facultad ayuda en la gestión de la cultura organizacional?
9. ¿Cómo la dirección de la facultad involucra al colectivo laboral en la gestión de la cultura organizacional?
10. ¿Las acciones que demanda la gestión de la cultura organizacional en la facultad se desarrollan en correspondencia con las funciones de cada cargo de los directivos?
11. ¿Cuáles son los componentes esenciales del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad?
12. ¿Qué componentes de la gestión de la cultura organizacional se vinculan con los procesos sustantivos en la facultad?
13. ¿Cómo se mejoran las acciones dirigidas a gestionar la cultura organizacional en la facultad?
14. ¿Cómo contribuye la gestión de la cultura organizacional en la facultad al desarrollo e integración de los procesos sustantivos?

**ANEXO 9**  
**ENCUESTA DE ENTRADA A ESTUDIANTES**

Estimados estudiantes:

Solicitamos su colaboración en la recopilación de información para conocer su estado de opinión sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad. La información que usted suministrará será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad.

**Muchas gracias**

1. ¿Existen símbolos en la facultad con los que te identificas como estudiante?  
Si  No  No sé
2. ¿Las actividades que se desarrollan en la facultad potencian valores que ayudan en tu formación como futuro profesional?  
Si  No  No sé
3. ¿Las actividades de familiarización cuando te iniciaste en la facultad, permitieron identificarte con el colectivo de profesores y trabajadores?  
Si  No  No se hicieron
4. ¿La comunicación se desarrolla de manera coherente entre los estudiantes y los directivos, funcionarios y profesores de la facultad?  
Si  No  No existe
5. ¿Consideras que el liderazgo estudiantil, es fruto del liderazgo de los directivos y profesores de la facultad?  
Si  No  No sé
6. ¿Cómo ha ido evolucionando la motivación por la carrera durante estos años de estudio en la facultad?  
Aumenta  Disminuye  Es indiferente
7. ¿La gestión de los directivos involucra a la participación de los estudiantes para tomar decisiones importantes en la facultad?  
Si  No  No sé
8. ¿Qué nivel de prioridad tienen los procesos sustantivos universitario en la facultad? Organízalos donde 1 es el de mayor prioridad.  
Formación  Investigación  Extensión

## ANEXO 10

### GUÍA PARA LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS

#### **A. Documento:** Estrategia de la facultad universitaria

**Objetivo:** revisar la documentación de la planificación estratégica de la facultad universitaria para identificar acciones de gestión de la cultura organizacional en los procesos en que ella tiene lugar.

**Aspectos a revisar:**

1. Si se tienen elaborados objetivos estratégicos dirigidos a gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.
2. Si se conciben acciones de superación, preparación, capacitación u otras de los directivos de la facultad universitaria en función de la gestión de la cultura organizacional.
3. Si se tienen elaborados objetivos dirigidos a la formación y/o reafirmación de los valores en la facultad universitaria.
4. Si existen acciones estratégicas dirigidas a gestionar la cultura organizacional en los diferentes niveles estructurales de la facultad universitaria (departamentos, carreras, colectivos de profesores, colectivos de trabajadores, colectivos de estudiantes).

#### **B. Documento:** Actas de los consejos de dirección de la facultad universitaria

**Objetivo:** revisar si los componentes de la gestión de la cultura organizacional, se identifican y son utilizados en la facultad universitaria.

**Aspectos a revisar:**

1. Si se cumplen las normas establecidas para el desarrollo del consejo de dirección.
2. Si se evidencia el análisis de la relación de las dimensiones de la cultura organizacional con los mecanismos facilitadores en su relación con los objetivos de los procesos sustantivos en la facultad universitaria.
3. Si se adoptan acuerdos relacionados con las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria

#### **C. Documento:** Informes de autoevaluación de la facultad y de las carreras

**Objetivo:** revisar cómo está concebida en el plan de desarrollo de las carreras en la integración de los procesos sustantivos.

**Aspectos a revisar:**

1. La caracterización de la facultad y las carreras.
2. Si es posible identificar las fortalezas y debilidades en cada proceso sustantivo.
3. Si existe correspondencia entre las acciones correctivas de acuerdo con las fortalezas y debilidades.
4. Si existe un plan de mejoras para aprovechar las fortalezas y atenuar las debilidades.

**ANEXO 11**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo:** obtener información sobre la actuación de los directivos en la gestión de la cultura organizacional de la facultad universitaria.

Observación realizada por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ lugar: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

Si se refiere a una actividad del proceso docente educativo PDE:

Docente al que se observa: \_\_\_\_\_ Categoría \_\_\_\_\_

Forma de organización: Clase presencial: \_\_\_\_\_ Encuentro: \_\_\_\_\_ Consulta: \_\_\_\_\_ Tutoría: \_\_\_\_\_

Objetivos de la actividad: \_\_\_\_\_ Tiempo de observación: \_\_\_\_\_

Aspectos a considerar	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
<b>Comportamientos, aspectos visibles, producciones y creaciones:</b>			
• Vinculados a las relaciones con el entorno, así como a las demandas, organización y funcionamiento de la facultad.			
• Especificidades de la carrera.			
• En torno al cuidado del medio ambiente.			
• Para la solución de problemas, la toma de decisiones, el reconocimiento o sanción de actitudes asumidas.			
• Disposición y uso de la tecnología.			
• Comunicativos.			
<b>Valores evidenciados tras los comportamientos observados.</b>			
<b>Creencias en torno a:</b>			
• Las relaciones con el entorno social y personal.			
• La utilización del tiempo y los espacios.			
• Al proceso docente educativo y los roles de estudiantes y docentes.			
<b>Acciones de socialización:</b>			
• Actividades de aprendizaje cultural generales.			
• Actividades de formación docente o actividades de formación estudiantil.			
<b>Niveles de Participación:</b>			
• Posibilidades para acceder a la información.			
• Asunción de roles pertinentes a la tarea.			
• Forma en que se tiene en cuenta el criterio de docentes, estudiante y trabajadores en las decisiones.			
• Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la universidad.			
• Conocimiento de los valores que se comparten en la facultad y de los declarados en la estrategia.			
<b>Comunicación:</b>			
• Conocimientos sobre la comunicación en la facultad.			
• Espacios de retroalimentación.			
• Posibilidades del diálogo y el intercambio de contenidos específicos, culturales y medio ambientales			

**Fuente:** Adaptado de Leyva, E. (2008). *Bases teórico metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales: estudio de casos. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria, 2008. -- ISBN 978-959-16-0852-9.*

**ANEXO 12**

**CARACTERIZACIÓN DE LOS GESTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS FACULTADES**

**Tabla 2.** Años de experiencia en la educación superior de la muestra seleccionada en las facultades

Muestra	Años de experiencia en la educación superior				
	0 a 5	6 a 10	11 a 20	Más de 20	Total
Decano				7	7
Vicedecanos			5	10	15
Jefes de Departamento			10	23	33
PPA		15	66	9	90
Profesores	4	6	8	13	31
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>89</b>	<b>49</b>	<b>176</b>

**Tabla 3.** Categoría docente de la muestra seleccionada en las facultades

Gestores	Instructores	CATEGORÍA			Total
		Asistente	Auxiliar	Titular	
Decanos		0	3	4	7
Vicedecanos			9	6	15
J'Dptos			25	8	33
PPA	24	39	23	4	90
Total	24	39	60	22	145

**Tabla 4.** Categoría académica de la muestra seleccionada en las facultades

Muestra	Categoría académica		
	Doctor	Master	Total
Decano	4	3	7
Vicedecanos	5	10	15
Jefes de Departamento	5	28	33
PPA	2	88	90
Profesores	2	29	31
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>158</b>	<b>176</b>

### ANEXO 13

#### ENCUESTA DE SALIDA A ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

Solicitamos su colaboración en la recopilación de datos para conocer su estado de opinión sobre la cultura organizacional en la facultad. La información que usted suministrará será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad.

**Muchas gracias**

Instrumento adaptado de Pérez (2002)

Marque con una X el espacio que con mayor exactitud se corresponde con la situación que presenta la institución con respecto a las proposiciones que se relacionan a continuación. Considere el mayor valor de la escala como el de mejores resultados.

No.	Proposiciones	1	2	3	4	5
1	Se constituyeron elementos simbólicos en la facultad que representan a los estudiantes.					
2	La carrera que estudias en la facultad aporta valores humanos y profesionales en correspondencia con la profesión					
3	Tu accionar como estudiante forma parte de la historia en la facultad y esta es conocida y se divulga entre la comunidad universitaria.					
4	Se garantiza una adecuada comunicación entre los directivos, profesores y estudiantes en la facultad					
5	El liderazgo estudiantil es el verdadero reflejo del trabajo que realizan directivos y profesores durante su formación					
6	La motivación por la carrera que estudias aumenta en la medida que avanzas en el tiempo de estudio en la facultad					
7	El reglamento disciplinario contribuye a la disciplina y formación de valores en los estudiantes					
8	Los estudiantes participan de manera consciente en las actividades científicas estudiantiles y en los proyectos de investigación de su carrera.					
9	La extensión universitaria contribuye a la formación de una cultura general e integral en los estudiantes y a su reconocimiento en la sociedad					
10	Se tiene en cuenta los criterios de los estudiantes en la toma de decisiones en la facultad					

**ANEXO 14**

**CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

Este cuestionario tiene como objetivo, diagnosticar la cultura organizacional a partir de considerar el estado de sus dimensiones en la facultad universitaria. Para lograr este propósito marque con una X la casilla que MÁS COINCIDA CON SU PUNTO DE VISTA respecto a los siguientes enunciados; considerando los niveles de la tabla que sigue:

Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	------------------------------

Nº	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1	En la facultad existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los trabajadores.					
2	Los directivos motivan constantemente el buen desempeño de los profesores.					
3	Lo que nos diferencia de otras facultades es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos institucionales.					
4	En esta facultad se ofrece un ambiente que estimula a los profesores y estudiantes a dar lo mejor de sí.					
5	En esta facultad existe un justo reconocimiento hacia el trabajo de los profesores y estudiantes.					
6	En la facultad existe una estrecha relación con otras facultades y otras instituciones.					
7	Las actividades que se desarrollan en la facultad, se planifican para aprovechar racionalmente el tiempo de que se dispone.					
8	Los diferentes espacios (locales, aulas, laboratorios, otras áreas) son adecuadamente utilizados cubriendo todas las necesidades de espacio en la facultad.					
9	Los profesores y estudiantes cumplen sus funciones en correspondencia con las tareas a desempeñar.					
10	La actividad docente educativa que se desarrolla en la facultad asume el carácter creador del sujeto para su formación y realización personal					
11	El desarrollo del ambiente interno de la facultad, tienen como sostén la solidaridad.					
12	La credibilidad de los directivos se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen.					
13	En esta facultad se reconoce la puntualidad de todos los trabajadores y estudiantes.					
14	En esta facultad, al asignar los recursos materiales, siempre se ha procurado hacerlo con equidad.					
15	En esta facultad existe respeto mutuo entre los actores educativos.					
16	Todos los profesores, trabajadores tienen especial cuidado en preservar la buena imagen de la facultad.					
17	La existencia de canales de comunicación, garantizan el éxito de nuestro trabajo educativo.					
18	Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la cohesión entre todos los trabajadores y estudiantes.					
19	En esta facultad acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
20	Tenemos un archivo (documentos, fotos, videos, etc) que nos recuerdan las diversas etapas de desarrollo por la que hemos atravesado.					
21	Existe buena relación entre trabajadores docentes y no docentes					
22	Existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto,					

	se lograron alcanzar metas específicas.					
23	Al iniciar cada período educativo, se determinan sus logros y qué nos falta por alcanzar.					
24	El comportamiento creativo de las personas influye en los cambios experimentados en esta facultad.					
25	En esta facultad el comportamiento de las personas va dirigido para el desarrollo de las de actividades planificadas.					
26	Los trabajadores reflejan un comportamiento que se corresponde con los valores que se comparten en la facultad.					
27	El comportamiento de los estudiantes se corresponde con los valores que se comparten en la facultad.					
28	Los cambios experimentados en esta facultad, desde su creación, nos demuestran respeto por el significado de sus símbolos.					
29	En esta facultad la participación es voluntaria para el desarrollo de actividades.					
30	Los trabajadores y estudiantes se identifican plenamente con la facultad.					

Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	------------------------------

**Adaptado de la fuente:** Tinoco Gómez, O.; Quispe Atúnca, C.; Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria Industrial Data, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 56-66 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>

<b>Ítems que identifican las dimensiones de la cultura organizacional</b>					
Motivación: 1-5	Creencias: 6-10	Valores: 11 - 16	Comunicación: 17 - 21	Comportamiento: 22 - 26	Símbolos: 27 - 30

## ANEXO 15

### ANÁLISIS DESCRIPTIVO ESTADÍSTICO DE FRECUENCIAS SOBRE EL CUESTIONARIO DEL ESTADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS FACULTADES.

#### FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	27	93,1	93,1	93,1
Válidos de acuerdo	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

#### FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	28	100,0	100,0	100,0

#### FACULTAD DE EDUCACIÓN INFANTIL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	6	20,7	20,7	20,7
Válidos indiferente	22	75,9	75,9	96,6
Válidos de acuerdo	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

#### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y EMPRESARIALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	6	100,0	100,0	100,0

#### FACULTAD DE AGROFORESTAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	16	100,0	100,0	100,0

#### FACULTAD DE CULTURA FÍSICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	11	47,8	100,0	100,0
Perdidos Sistema	12	52,2		
Total	23	100,0		

## ANEXO 16

### ENCUESTA A PROFESORES Y TRABAJADORES SOBRE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado compañero (a):

Solicitamos su colaboración en la recopilación de información sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. La información que usted suministrará será de suma utilidad para los fines antes expuestos y la misma será procesada con estricta confidencialidad. Para lograr este propósito marque con una X la proposición que MÁS COINCIDA CON SU PUNTO DE VISTA respecto a los siguientes enunciados:

1. ¿Cómo calificas los conocimientos de los gestores sobre las funciones inherentes al cargo que ocupan en la facultad universitaria? Adecuados\_\_\_\_; Poco adecuados\_\_\_\_; No adecuados\_\_\_\_
2. ¿Cómo calificas los conocimientos de los gestores acerca del enfoque de gestión por procesos aplicado a las universidades? Adecuados\_\_\_\_; Poco adecuados\_\_\_\_; No adecuados\_\_\_\_
3. ¿Los gestores explican con dominio la esencia del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_
4. ¿Usted comprende en qué consiste el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; Tengo dudas\_\_\_\_
5. ¿En la facultad se coordinan las acciones para el diagnóstico de la gestión de la cultura organizacional? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_
6. ¿En la facultad se definen objetivos de los procesos sustantivos relacionados con la gestión de la cultura organizacional? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_.
7. ¿Existe coherencia del plan de acción para la gestión de la cultura organizacional con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_
8. ¿Consideras que son suficientes los recursos disponibles para cumplir los objetivos propuestos en el plan de acciones de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_
9. ¿Cómo valoras la capacitación de los directivos para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuada\_\_\_\_; Poco adecuada\_\_\_\_; No adecuada\_\_\_\_
10. ¿Cómo es la autoridad de los directivos para gestionar de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuada\_\_\_\_; Poco adecuada\_\_\_\_; No adecuada\_\_\_\_
11. ¿Cómo valoras las relaciones que se establecen entre los directivos, sus subordinados y cooperadores para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuadas\_\_\_\_; Poco adecuadas\_\_\_\_; No adecuadas\_\_\_\_
12. ¿Cómo es el desempeño de los gestores en la conducción de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado\_\_\_\_; Poco adecuado\_\_\_\_; No adecuado\_\_\_\_
13. ¿Cómo es la influencia de los directivos para desarrollar las acciones planificadas de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Alta\_\_\_\_; Media\_\_\_\_; Baja\_\_\_\_

14. ¿Cómo valoras el cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado\_\_\_\_; Poco adecuado\_\_\_\_; No adecuado\_\_\_\_
15. ¿Cómo evalúas el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar proceso de gestión de la cultura organizacional? Excelente\_\_\_\_; Bien\_\_\_\_; Regular; Mal\_\_\_\_
16. ¿Se identifican las debilidades del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_ ¿se proponen acciones correctivas o de mejoras? Si\_\_\_\_; No\_\_\_\_; A veces\_\_\_\_
17. ¿Cómo valoras el liderazgo de los directivos en la integración de las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_
18. ¿Cómo valoras las soluciones a los problemas de integración de las personas en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_
19. ¿Cómo valoras el cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_
20. ¿Cómo es el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional? Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_
21. ¿Cómo valoras el nivel de participación de los directivos para el control del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_
22. ¿Cómo valoras el cumplimiento del plan de acciones en su conjunto para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado \_\_\_\_, Poco adecuado \_\_\_\_, No adecuado \_\_\_\_
23. ¿Cómo valoras el accionar de los directivos en la identificación de las debilidades derivadas de la aplicación en la práctica del plan de acciones?. Alto \_\_\_\_, Medio \_\_\_\_, Bajo \_\_\_\_
24. ¿Se evidencian acciones de mejoras para las debilidades detectadas derivadas de la aplicación en la práctica del plan de acciones? Si \_\_\_\_, No \_\_\_\_

## ANEXO 17

### ENCUESTA A DIRECTIVOS DE LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado compañero (a): Este cuestionario tiene como objetivo, diagnosticar el estado de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria. La información que usted suministrará será procesada con estricta confidencialidad. Para lograr este propósito marque con una X la casilla que MÁS COINCIDA CON SU PUNTO DE VISTA respecto a los siguientes enunciados:

Cargo que ocupas: Decano (a)\_\_\_; Vicedecano (a)\_\_\_; Jefe (a) de Departamento\_\_\_; Jefe (a) de carrera\_\_\_; Jefe (a) de Colectivo de año\_\_\_; Profesor Principal de Año\_\_\_; Jefe (a) de Disciplina\_\_\_; Otro, ¿Cuál?\_\_\_\_\_

1. ¿Cómo calificas sus conocimientos sobre las funciones inherentes al cargo que ocupas en la facultad universitaria? Adecuados\_\_\_; Poco adecuados\_\_\_; No adecuados\_\_\_
2. ¿Cómo calificas sus conocimientos acerca del enfoque de gestión por procesos aplicado a las universidades? Adecuados\_\_\_; Poco adecuados\_\_\_; No adecuados\_\_\_
3. ¿Explicas con dominio y conocimientos la esencia del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_
4. ¿Usted comprende en qué consiste el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_; No\_\_\_; Tengo dudas\_\_\_
5. ¿En la facultad se coordinan las acciones para el diagnóstico de la gestión de la cultura organizacional vinculadas con los procesos sustantivos? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_
6. ¿En la facultad se definen objetivos en los procesos sustantivos relacionados con la gestión de la cultura organizacional? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_.
7. ¿Existe coherencia del plan de acción para la gestión de la cultura organizacional con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_
8. ¿Consideras que son suficientes los recursos disponibles para cumplir los objetivos propuestos en el plan de acciones de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_
9. ¿Cómo valoras la capacitación de los directivos para conducir en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuada\_\_\_; Poco adecuada\_\_\_; No adecuada\_\_\_
10. ¿Cómo es la autoridad de los directivos para gestionar de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuada\_\_\_; Poco adecuada\_\_\_; No adecuada\_\_\_
11. ¿Cómo valoras las relaciones que establecen los directivos con sus subordinados y cooperadores para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuadas\_\_\_; Poco adecuadas\_\_\_; No adecuadas\_\_\_
12. ¿Cómo valoras el desempeño de los directivos en la conducción de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado\_\_\_; Poco adecuado\_\_\_; No adecuado\_\_\_
13. ¿Cómo es la influencia de los directivos en el desarrollo de las acciones planificadas de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Alta\_\_\_; Media\_\_\_; Baja\_\_\_
14. ¿Cómo valoras el cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Adecuado\_\_\_; Poco adecuado\_\_\_; No adecuado\_\_\_
15. ¿Cómo evalúas el desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar proceso de gestión de la cultura organizacional? Excelente\_\_\_; Bien\_\_\_; Regular; Mal\_\_\_
16. ¿Se identifican las debilidades del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_ ¿se proponen acciones correctivas o de mejoras? Si\_\_\_; No\_\_\_; A veces\_\_\_

**ANEXO 18**  
**CUESTIONARIO DE NORMAS Y VALORES ORGANIZACIONALES**

Con la finalidad de identificar cuales son los valores que usted identifica en la facultad universitaria, se muestran un grupo de características que poseen las universidades. Por favor escoja las 10 que más se ajusten a su área. Para ello coloca una X encima de la línea.

**CARACTERÍSTICAS:**

- 1) \_\_\_ Trabajo duro y sistemático.
- 2) \_\_\_ Trato respetuoso entre todos.
- 3) \_\_\_ Corrección y eficiencia en las tareas.
- 4) \_\_\_ Lealtad e identificación con la organización.
- 5) \_\_\_ Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.
- 6) \_\_\_ Análisis objetivo de los problemas y dificultades.
- 7) \_\_\_ Reconocimiento de la dignidad de cada persona.
- 8) \_\_\_ Comunicación fácil fluida entre los niveles.
- 9) \_\_\_ Cumplimiento estricto de las normas establecidas.
- 10) \_\_\_ Creatividad e iniciativa.
- 11) \_\_\_ Superación y desarrollo de los trabajadores (trabajadores docentes, técnicos, funcionarios y trabajadores de servicio).
- 12) \_\_\_ Retribución equitativa a los trabajadores.
- 13) \_\_\_ Beneficio de los trabajadores.
- 14) \_\_\_ Trabajo en equipo.
- 15) \_\_\_ Protección y seguridad al trabajador.
- 16) \_\_\_ Honradez y valentía personal.
- 17) \_\_\_ Rapidez en la ejecución de las tareas.
- 18) \_\_\_ Amistad, solidaridad, cooperación y ayuda mutua.
- 19) \_\_\_ Introducción de tecnología y experiencias de avanzada.
- 20) \_\_\_ Estímulos materiales al trabajo.
- 21) \_\_\_ Trato amable con los estudiantes, colaboradores, proveedores y otras instituciones.
- 22) \_\_\_ Respeto al criterio personal de cada cual.
- 23) \_\_\_ Calidad en todo lo que hace.
- 24) \_\_\_ Atención a las condiciones de trabajo.
- 25) \_\_\_ Participación activa del trabajador en la toma de decisiones de la organización.

***Usted ha señalado aquellas que más se ajustan a su área. Ahora marque con un punto (\*) del mismo listado las 10 que usted considera se comparten en su facultad universitaria. (Pueden estar entre las marcadas anteriormente )***

### IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES EN CORRESPONDENCIA CON LOS ITEMS SELECCIONADOS

Valores	Items	Descripción de los Items
<b>Logros</b>		
<b>Trabajo Duro</b>	<b>1</b>	Trabajo duro y sistemático
<b>Eficiencia</b>	<b>3</b>	Corrección y eficiencia en las tareas.
<b>Ejecución Rápida</b>	<b>17</b>	Rapidez en la ejecución de las tareas.
<b>Calidad</b>	<b>23</b>	Calidad en todo lo que hace.

<b>Apoyo a las tareas</b>		
<b>Lealtad</b>	<b>4</b>	Lealtad e identificación con la organización.
<b>Cumplir las normas</b>	<b>9</b>	Cumplimiento estricto de las normas establecidas.
<b>Análisis de problemas</b>	<b>6</b>	Análisis objetivo de los problemas y dificultades.
<b>Buena comunicación</b>	<b>8</b>	Comunicación fácil fluida entre los niveles.
<b>Creatividad</b>	<b>10</b>	Creatividad e iniciativa.
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>14</b>	Trabajo en equipo.

<b>Relaciones Sociales</b>		
<b>Honradez</b>	<b>16</b>	Honradez y valentía personal.
<b>Trato amable</b>	<b>21</b>	Trato amable a los clientes.
<b>Trato respetuoso</b>	<b>2</b>	Trato respetuoso entre todos.
<b>Reconocimiento</b>	<b>7</b>	Reconocimiento de la dignidad de cada persona.
<b>Amistad</b>	<b>18</b>	Amistad, solidaridad, cooperación y ayuda mutua.
<b>Respeto</b>	<b>22</b>	Respeto al criterio personal de cada cual.

<b>Normas</b>		
<b>Perspectiva Laboral</b>		
<b>Promoción</b>	<b>5</b>	Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.
<b>Superación</b>	<b>11</b>	Superación y desarrollo de los empleados.
<b>Protección</b>	<b>15</b>	Protección y seguridad al trabajador.
<b>Tecnología</b>	<b>19</b>	Introducción de tecnología y experiencias de avanzada.
<b>Condiciones Externas de Trabajo</b>		
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>24</b>	Participación activa del trabajador en la toma de decisiones de la organización.
<b>Distribución equitativa</b>	<b>12</b>	Retribución equitativa al personal.
<b>Beneficio</b>	<b>13</b>	Beneficio de los trabajadores.
<b>Estímulos materiales</b>	<b>20</b>	Estímulos materiales al trabajo.

Fuente: Adaptado de Garcia, Arleth, R. (s/f). Cuestionario de normas y valores organizacionales. Disponible en: <https://dokuments.tips>

ANEXO 19

**CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**Cultura Organizacional**

A continuación aparecen diversas características que pueden ser las de su organización. Cada una de ellas puede responderse con una palabra. La palabra elegida debe expresar la opinión que tiene Ud. sobre su Organización considerada como un todo (globalmente). Ello significa que la frase completa describe adecuadamente su opinión acerca de la Organización y no solo acerca del departamento o área en que trabaja. Su respuesta indica el grado en que tal descripción es apropiada para describir a su Organización. Para responder cada ítem haga una cruz en la casilla que expresa su criterio. Deberá escoger entre:

1	2	3	4	5	6
De ningún modo	Raramente	Un poco	Bastante	Mucho	Muchísimo

No	PROPOSICIÓN	1	2	3	4	5	6
1	Asumir riesgos						
2	Comprensión mutua						
3	Objetivos claros						
4	Unidad de mando						
5	Obediencia a las normas						
6	Énfasis en la realización de tareas						
7	Comunicación/contactos informales						
8	Auto responsabilización por el desempeño						
9	Reglas formales impuestas						
10	Apertura a la crítica						
11	Patrones elevados de desempeño						
12	Cumplimiento de reglas						
13	Trabajo recompensados						
14	En la vanguardia de la nueva tecnología						
15	Procedimientos establecidos						
16	Aceptación del error						
17	Flexibilidad						
18	Formalización						
19	Apoyo a los compañeros						
20	Adhesión a las normas						
21	Confianza mutua						
22	Eficiencia						
23	Evaluación del desempeño						
24	Control de los procedimientos						
25	Apoyo a los problemas de trabajo						
26	Armonía interpersonal						
27	Rigidez						
28	Ambiente de trabajo agradable						
29	Apoyo a la solución de problemas no relacionados con el trabajo						
30	Apertura a las nuevas ideas						
31	Funciones claves y definitivas						
32	Clima familiar						
33	Pionerismo						
34	Búsqueda de nuevas relaciones de trabajo						
35	Respeto por la autoridad						

**Fuente:** Adaptado de Garcia, Arleth, R. (s/f). Cuestionario de normas y valores organizacionales. Disponible en:

<https://dokuments.tips>

ANEXO 20

**Manifestación de las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos de la facultad universitaria.**

No	Dimensión de la cultura organizacional	PROCESOS SUSTANTIVOS			
		Formación de pregrado	Formación de posgrado	Ciencia, tecnología e innovación	Extensión universitaria
1	Creencias	Relación entre los grupos y años del pregrado y con otras facultades. Relación entre profesores y estudiantes.	Relación entre los grupos de las diferentes formas de postgrado	El aporte de la ciencia y la innovación al desarrollo social	Relación con otras facultades, carreras, colectivos, otras universidades y con el medio ambiente
2	Valores	Los declarados en el modelo del profesional, en el plan de estudio de cada carrera, en las disciplinas y los programas de asignaturas	Los declarados en los programas de superación y posgrado (cursos, diplomados, especialidades, maestrías, doctorados y entrenamientos,	Los declarados en los documentos de los proyectos de ciencia, técnica e innovación (I + d + i)	Preservación y divulgación de los símbolos que muestran la identidad de la facultad.
		Son transversales los valores de solidaridad, compañerismo, coherencia, puntualidad, equidad, respeto, unión, camaradería, identidad.			
3	Comportamiento	No están conferidos a uno de los procesos sustantivos en particular, se tipifican por los que impiden el avance, los que favorece este avance y los generadores de momentos críticos vistos, por la mayoría, como impulsores del cambio en la facultad universitaria. Tienen su expresión en las conductas de los individuos y los grupos (colectivos)			
4	Estrategias	Educativas, curriculares, pedagógicas, didácticas	Superación, formación doctoral	Científica, Desarrollo tecnológico	Comunitaria, Introducción de resultados
5	Liderazgo	Rol de los directivos de la facultad universitaria desde los fundamentos del proceso pedagógico en la universidad.	Preparación y superación de los directivos de la facultad universitaria en los fundamentos de la gestión en las instituciones universitarias.	Profesores y especialistas en las facultades preparados en herramientas y métodos de gestión con la utilización de la Ciencia y la Innovación	La proyección social, como la función que permite la interacción de la facultad universitaria con la comunidad y sus líderes comunitarios.
6	Integración interna	El trabajo integrado de los individuos, colectivos y la facultad universitaria en sí, en función de la formación de un profesional competente. Concepción del plan de estudio, programas de disciplinas y asignaturas que respondan a la formación integral. Estrategias, educativas, curriculares, didácticas con acciones coherentes y	La relación interdisciplinaria entre los programas de superación y posgrado (cursos, diplomados, especialidades, maestrías, doctorados y entrenamientos que se desarrollen en la facultad universitaria respecto a su objeto social.	Desarrollo de proyectos de ciencia, técnica e innovación (I + d + i) dirigidos al desarrollo de la facultad universitaria, a la integración de sus procesos sustantivos y en la búsqueda de solución a	Acciones para la promoción, transferencia y difusión de los conocimientos científico-tecnológicos, culturales, políticos v sociales, í como la promoción de la cultura, el arte,

		desarrolladoras. Objetivos dirigidos a la integración con los otros procesos sustantivos		problemas de integración interna.	los derechos humanos, los valores universales, la salud y el deporte, que le dan identidad y fortaleza a la sociedad.
7	Interacción con el entorno	Concebir a la facultad como el eslabón base de la institución universitaria donde se formen individuos competentes, aptos para la auto superación e insertarse en la sociedad para su transformación hacia un desarrollo próspero y sostenible.	Desarrollar un sistema de superación sistemática, permanente e inclusiva de los graduados universitarios, como vía de actualizar los conocimientos en correspondencia con el desarrollo de la sociedad. Diferentes formas de superación y formación académica que se desarrolla en los sectores estratégicos.	Determinación de los problemas que inciden en el desarrollo social y las vías de solución a través de la investigación científica. Introducción de los resultados en la sociedad del amplio espectro de investigaciones científicas existentes.	Las Universidades, y en ellas ejecutan las facultades, es su relación con la sociedad, a la que deben servir y con quien deben interactuar. La integración social, como una evolución de la extensión y la vinculación, forme parte de la función social de la facultad universitaria.

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 21

### ***Acciones planificadas de integración de los mecanismos facilitadores, los procesos sustantivos y las componentes de la gestión de la cultura organizacional.***

Según Vilariño (2019), se entiende como mecanismo facilitador a cada uno de los mecanismos que proporcionan la transversalidad de las acciones, actúan como resorte de los componentes que se manifiestan en un tiempo dado, con capacidad para generar la necesidad de cambio estratégico.

**Fuente: Vilariño, C. M. C. (2019). Elementos de la dinamización de la Cultura Organizacional.**  
<https://repositorio.uho.edu.cu>

En este anexo se presentan las acciones correspondientes a la **inducción**, que se potencia a través de la **coordinación** con las políticas de la organización, manifestándose en el **trabajo en equipo**, lo cual requiere de una efectiva **comunicación** y **participación** de sus miembros, en un adecuado ambiente de **flexibilidad**, favoreciéndose mediante la **autonomía**, que es generadora de competencias duraderas y desarrolla cualidades que favorecen la mejora continua de habilidades. Estas precisiones indican que la inducción integra los otros mecanismos facilitadores.

<b>PROCESO SUSTANTIVO:</b> <i>Formación de pregrado: en lo académico, investigativo y laboral. Actividades curriculares y extracurriculares.</i>
<b>MECANISMO FACILITADOR:</b> <i>Inducción.</i>
<b>Inducción al cargo:</b> se aplica para los directivos de nueva promoción, como para los directivos promovidos a otro cargo o que se les haya efectuado, siguiendo todo lo normado para ello en la política de cuadros.
<b>Nuevo ingreso a la facultad (universidad):</b> para los profesores o trabajadores que ingresan o son captados para trabajar en la facultad; a los estudiantes que han optado por las carreras universitarias e ingresan en el 1er año de las carreras.
<b>Entrega pedagógica:</b> para aquellos estudiantes que pasan a otros años de las carreras y continúan sus estudios en la facultad o se trasladan a otras universidades, lo que consta de un expediente con la caracterización socio psicológica del estudiante y la valoración sobre el comportamiento o conducta del estudiante en correspondencia del año que cursa. La estrategia educativa del año es contentiva de las acciones para la familiarización del nuevo ingreso y la entrega pedagógica entre los años académicos.
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> <i>1. Aspectos visibles, producciones y creaciones.</i>
<b>A. Auditar los elementos más visibles que inciden en el comportamiento de las personas para lograr los objetivos en la formación de pregrado de la facultad.</b>
a. Identificar los principales hechos que tienen significado para los estudiantes de nuevo ingreso, las diferentes brigadas FEU que se conforman, así como para todos los estudiantes de la facultad en general, durante la etapa de familiarización.
b. Familiarizar a los estudiantes de nuevo ingreso con los acontecimientos históricos y sus protagonistas (héroes) con relevancia para la facultad y que inciden en la identidad de la facultad, con los valores que se comparten y las creencias más significativas para el resto de los estudiantes.
c. Establecer las normas de cuidado y conservación de los objetos materiales, del inmueble, su limpieza, decorado, estética, movilidad de las personas en la facultad en los espacios comunes, aulas, departamentos, laboratorios, talleres, inducir la forma de vestir correcta, identificar las áreas de esparcimiento (parques) y parqueos de automóviles, áreas verdes, comportamiento en el transporte público.
d. Identificar a los estudiantes de nuevo ingreso con la infraestructura tecnológica y de sistema, el nivel de desarrollo tecnológico e instrumental con que debe contar la facultad para desarrollar los procesos universitarios. Autenticarlos en las plataformas digitales con que cuenta la facultad.
e. Intercambiar con los estudiantes de nuevo ingreso sobre la estrategia de comunicación y su

<p>correspondencia con los objetivos de desarrollo de la facultad y atemperada a los signos y símbolos del entorno.</p>
<p>f. Caracterización socio pedagógica de los estudiantes de nuevo ingreso, identificando las conductas visibles, que se evidencia en su modo de actuación en las diferentes actividades donde participen en la facultad y fuera de esta.</p>
<p><b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 2. Valores en la organización</b></p>
<p><b>B. <i>Determinar los valores que rigen el comportamiento de los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a la facultad que deben ser confrontables en su entorno físico y por consenso social.</i></b></p>
<p>a. Identificar las creencias más arraigadas entre los estudiantes de nuevo ingreso sobre la facultad.</p>
<p>b. Identificar los valores personales y los valores que se comparten entre los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a la facultad.</p>
<p>c. Observar la actitud y comportamiento de los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso ante las diferentes actividades asumidas y desarrolladas en la facultad, tanto en actividades formales como informales.</p>
<p><b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 3. Creencias o presunciones básicas</b></p>
<p><b>C. <i>Determinar los supuestos inconscientes, que revelan como los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso participan en diferentes grupos, formales e informales de la facultad, y cómo perciben, piensan, sienten y actúan ante las tareas asignadas.</i></b></p>
<p>a. Participación en los grupos formales e informales que radican en la facultad y en su entorno, así como identificar su comportamiento ante las tareas asignadas.</p>
<p><b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 4. Liderazgo en la organización</b></p>
<p><b>D. <i>Determinar la participación de los directivos en la gestión de los elementos culturales en la inducción de los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso en cada uno de los niveles estructurales de la facultad.</i></b></p>
<p>a. Implementar y transmitir los valores, las creencias, las normas, formas de comportamiento, las historias de la facultad a nuevos miembros.</p>
<p>b. Identificar el estilo de liderazgo más apropiado para interactuar con los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a la facultad.</p>
<p><b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 5. Interacción con el entorno</b></p>
<p><b>E. <i>Proponer acciones que permitan la interacción armónica de los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a facultad con el entorno cambiante donde desarrolla sus funciones, utilizando los elementos culturales que intervienen en ello.</i></b></p>
<p>a. Lograr una interacción sistemática de los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a facultad con otras dependencias en la universidad, con otras universidades e instituciones de la comunidad.</p>
<p>b. Integrar a los estudiantes, trabajadores y profesores de nuevo ingreso con los elementos culturales y el componente medio ambiental, vinculado con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad.</p>
<p><b>PROCESO SUSTANTIVO: Formación de posgrado</b></p>
<p><b>MECANISMO FACILITADOR: Inducción</b></p>
<p><b>Requisitos de Inducción del posgrado en Cuba.</b> Fuente: Reglamento de posgrado (Resolución 140/2019)</p>
<p>La educación de posgrado es uno de los componentes del modelo de formación continua de la educación superior y da continuidad al pregrado en carreras de perfil amplio y a la preparación para el empleo. Los profesionales que aspiran a matricular cualquier forma de educación de posgrado deben ser graduados de alguna institución de la red nacional de educación superior o de otra institución, cuyos títulos sean reconocidos en el país; así como cumplir todos los requisitos de ingreso que se establezcan en el programa correspondiente.</p>
<p><b>Tiempo para la inducción:</b> donde se cuente con actividades presenciales y remotas, a través de las plataformas digitales como por ejemplo Moodle.</p>
<p><b>Nuevo ingreso:</b> los profesores que ingresan a la universidad, deben tener el plan de posgrado diseñado para su actualización y preparación futura, para facilitar su adaptación a la vida universitaria. Los que inician un programa de doctorado, maestría o especialidad deben tener un número de créditos vencidos en actividades de superación y</p>

posgrado.
<b>Familiarización:</b> con la institución, su cultura, áreas, servicios y recursos, estudiar el reglamento de posgrado del MES, con los programa de doctorado, maestría y de la especialidad.
<b>Superación:</b> Curso de postgrado, entrenamiento y diplomado. Otras: a) El seminario; b) el taller; c) la conferencia especializada; d) el debate científico; e) la autopreparación; f) la consulta.
• El curso está dirigido a complementar, profundizar o actualizar la formación profesional alcanzada. • El entrenamiento está dirigido a actualizar, perfeccionar, sistematizar y consolidar habilidades y conocimientos prácticos. • El diplomado está dirigido a especializar, actualizar, profundizar y ampliar la formación profesional alcanzada.
<b>Formación académica:</b> Doctorado, Maestría, Especialidad de posgrado
• Las normativas específicas para el doctorado se regulan en la legislación del Sistema Nacional de Grados Científicos. • Los programas de maestría se diseñan por instituciones de educación superior y las entidades de ciencia, tecnología e innovación (ECTI). • Los programas de especialidad de posgrado se generan por convenios entre las entidades solicitantes y las instituciones de educación superior.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 1. Aspectos visibles, producciones y creaciones.
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>A. Auditar los elementos más visibles que inciden en el comportamiento de las personas para lograr los objetivos en la formación de posgrado de la facultad.</b>
a. Identificar los principales hechos que tienen significado para los estudiantes de posgrado de los cursos, entrenamiento y diplomado. (C.E.D)
b. Familiarizar a los estudiantes de posgrado de C.E.D) con los acontecimientos históricos y sus protagonistas (héroes) con relevancia y que inciden en la identidad de la facultad, con los valores que se comparten y las creencias más significativas.
c. Establecer las normas de cuidado y conservación de los objetos materiales, del inmueble, su limpieza, decorado, estética, movilidad de las personas en la facultad en los espacios comunes, aulas, departamentos, laboratorios, talleres, inducir la forma de vestir correcta en las actividades de posgrado.
d. Diagnosticar a los estudiantes de posgrado de C.E.D sobre la infraestructura tecnológica y de sistema, utilizar la tecnología e instrumental con que cuenta la facultad para desarrollar de la actividad de posgrado. Autenticarlos en las plataformas digitales con que cuenta la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 2. Valores en la Organización
<b>B. Determinar los valores que rigen el comportamiento de los estudiantes de posgrado que deben ser confrontables en su entorno físico y por consenso social.</b>
a. Identificar las creencias más arraigadas entre los estudiantes de posgrado en la facultad.
b. Identificar los valores personales y los valores que se comparten entre los estudiantes de posgrado, trabajadores y profesores de nuevo ingreso a la facultad.
c. Observar la actitud y comportamiento de los estudiantes de posgrado, ante las diferentes actividades asumidas y desarrolladas en la facultad, tanto en actividades formales como informales.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 3. Creencias o presunciones básicas
<b>C. Determinar los supuestos inconscientes, que revelan como los estudiantes de posgrado interactúan en el grupo, en las actividades formales e informales y cómo actúan ante las tareas asignadas.</b>
a. Participación consiente en las actividades de posgrado, así como inducir el buen comportamiento ante las tareas asignada.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 4. Liderazgo en la organización
<b>D. Determinar la participación de los directivos en la gestión de los elementos culturales en la inducción del posgrado en cada uno de los niveles estructurales de la facultad.</b>
a. Implementar en los programas de posgrado la trasmisión consolidación de los valores, las creencias, las normas, formas de comportamiento, las historias de la facultad.
b. Potenciar el liderazgo académico como vía que garantice la calidad de los procesos universitarios en la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 5. Interacción con el entorno
<b>E. Proponer acciones que permitan la interacción armónica de los estudiantes de posgrado con el entorno</b>

<b><i>cambiante donde desarrolla sus funciones, utilizando los elementos culturales que intervienen en ello.</i></b>
a. Lograr una interacción sistemática de los estudiantes de posgrado en con otras dependencias en la universidad, con otras universidades e instituciones de la comunidad.
b. Integrar los programas de posgrado, con los elementos culturales y el componente medio ambiental, vinculándolos con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad.
<b>PROCESO SUSTANTIVO:</b> Formación de pregrado; Formación de posgrado
<b>MECANISMO FACILITADOR:</b> Inducción
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 2. Valores en la organización
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>B. <i>Determinar los valores y las creencias que rigen el comportamiento de los estudiantes de nuevo ingreso en el pregrado durante el periodo de familiarización y los estudiantes de posgrado que inician un tipo de esta modalidad (superación o formación académica) en la facultad que deben ser confrontables en su entorno físico y por consenso social.</i></b>
a. Identificar las creencias más arraigadas entre los estudiantes y profesores en la facultad.
b. Identificar los valores personales y los valores que se comparten por los miembros de la facultad.
c. Observar la actitud y comportamiento de las estudiantes y profesores ante las diferentes actividades asumidas y desarrolladas en la facultad.
<b>PROCESO SUSTANTIVO:</b> Formación de pregrado; Formación de posgrado
<b>MECANISMO FACILITADOR:</b> Inducción
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 3. Creencias o presunciones básicas
<b>C. <i>Determinar los supuestos inconscientes, que revelan como los diferentes grupos, formales (consejo de dirección, departamento, colectivo de carrera, colectivo de disciplina, colectivo de año, grupo de estudiantes de pregrado y de posgrado) e informales (grupo de estudio, grupo de amigos), de la facultad, perciben, piensan, sienten y actúan ante las tareas asignadas.</i></b>
a. Definir los aspectos más profundos, estables y difíciles de modificar en la cultura: distancia jerárquica que separa al jefe de los subordinados, tendencia eludir/preferir situaciones de incertidumbre, individualismo (relación entre individuo y colectividad), tendencia a preferir valores “masculinos” (masculinidad), modo de actuación de los profesores (clases tradicionales), uso creciente de la tecnología de la información y las comunicaciones (TICs)
b. Identificar los grupos formales e informales que radican en la facultad y en su entorno
<b>PROCESO SUSTANTIVO:</b> Formación de pregrado; Formación de posgrado
<b>MECANISMO FACILITADOR:</b> Inducción
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN:</b> 4. Liderazgo en la organización
<b>D. <i>Determinar la participación de los directivos en la gestión de los elementos culturales presentes en los planes y programas de estudio del pregrado y del posgrado que se imparten en la facultad.</i></b>
a. Lograr configurar los elementos constitutivos de la cultura organizacional en la facultad con el propósito de ser gestionado en el proceso sustantivo de formación.
b. Implementar y transmitir a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje los elementos de la cultura organizacional a nuevos miembros de la facultad.
c. Identificar el estilo de liderazgo más apropiado en cada directivo y puedan gestionar la cultura organizacional universitaria en la facultad, utilizando técnicas de gestión que estén en correspondencia con el colectivo de trabajo.
<b>PROCESO SUSTANTIVO:</b> Formación de pregrado; Formación de posgrado
<b>MECANISMO FACILITADOR:</b> Inducción
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>

<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 5. Interacción con el entorno</b>
<b>E. <i>Proponer acciones que permitan la interacción armónica de la facultad con el medio donde desarrolla sus funciones, utilizando los elementos culturales que intervienen en ello.</i></b>
a. Lograr una interacción sistemática de la facultad con otras dependencias en la universidad, con otras universidades e instituciones de la comunidad y las nuevas formas de actores económicos.
b. Aportar los elementos culturales al componente medio ambiental, vinculado con los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad.
<b>PROCESO SUSTANTIVO: <i>Investigación e innovación.</i></b>
<b>MECANISMO FACILITADOR: <i>Inducción.</i></b>
<b>Inducción a la investigación:</b> es un proceso que debe ser integral y sistemático, abierto a diferentes situaciones, flexible, sustentado en la motivación. Está relacionado con la formación de pregrado, en la coordinación entre los profesores, los estudiantes y otros actores involucrados en el proceso de investigación, para desarrollar el trabajo científico estudiantil. La formación de posgrado, proporciona las herramientas teóricas y metodológicas para la identificación de problemas a investigar y garantía para el desarrollo de investigaciones, proporciona además los conocimientos para la creatividad e innovación
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 1. <i>Aspectos visibles, producciones y creaciones.</i></b>
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>A. <i>Auditar los elementos más visibles en la facultad que inciden en el comportamiento de las personas para lograr los objetivos del proceso de investigación e innovación en la facultad.</i></b>
a. Identificar las principales hechos que se relacionan con las vías para inducir a los estudiantes de nuevo ingreso en el proceso de investigación científica, a través del trabajo científico estudiantil. (banco de problemas, los proyectos de investigación, introducción a la gestión de la información, la metodología de la investigación científica)
b. Identificar las limitaciones de los profesores para su formación como investigadores, familiarizarlos con la formación de posgrado como complemento de la formación integral del profesor universitario.
c. Familiarizar a los estudiantes de nuevo ingreso y profesores con la historia de la investigación e innovación y sus protagonistas (héroes) con relevancia y que inciden en la identidad de la facultad, con los valores que se comparten y las creencias más significativas para el resto de las personas.
d. Identificar a las personas con la infraestructura tecnológica y de sistema, el nivel de desarrollo tecnológico e instrumental con que debe contar la facultad para desarrollar el proceso de investigación e innovación. Autenticarlos en las plataformas digitales con que cuenta la facultad.
e. Caracterización a los estudiantes y profesores, identificando las conductas visibles, que se evidencia en su modo de actuación en el desarrollo del proceso investigativo en su integración con los procesos de formación y extensión.
f. Potenciar y posicionar los eventos científicos que se desarrollan en la facultad, donde se identifiquen y promuevan los valores, creencias, normas, modo de comportamiento que comparten las personas en la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 2. Valores en la organización</b>
<b>B. <i>Determinar los valores que rigen el comportamiento de los estudiantes, trabajadores y profesores en la facultad en el proceso de inducción a la investigación.</i></b>
a. Identificar las creencias más arraigadas entre los estudiantes y profesores sobre la investigación científica.
b. Identificar los valores personales y los valores que se comparten entre los estudiantes, trabajadores y profesores relacionados con el perfil del profesional que se forma en la facultad.
c. Observar la actitud y comportamiento de los estudiantes, trabajadores y profesores ante las diferentes actividades científicas investigativas, como eventos, foros, congresos, talleres, claustros, conferencias científicas, otras, que se desarrollen en la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 3. Creencias o presunciones básicas</b>
<b>C. <i>Determinar los supuestos inconscientes, que revelan como los estudiantes, trabajadores y profesores participan en diferentes grupos de investigación de la facultad, y cómo perciben, piensan, sienten y</i></b>

<b>actúan ante las tareas asignadas.</b>
a. Participación en los grupos formales de investigación que radican en la facultad y en su entorno, así como identificar su comportamiento ante las tareas asignadas.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 4. Liderazgo en la organización</b>
<b>D. <i>Determinar la participación de los directivos en la gestión de los elementos culturales en la inducción de los estudiantes, trabajadores y profesores en el proceso de investigación en cada uno de los niveles estructurales de la facultad.</i></b>
a. Implementar y transmitir los valores, las creencias, las normas, formas de comportamiento, las historias que se comparten en la facultad.
b. Acercamiento al estilo de liderazgo más apropiado para disminuir las brechas entre el liderazgo académico – investigativo y el liderazgo formal o de nombramientos, para interactuar con los estudiantes, trabajadores y profesores en el proceso de investigación e innovación.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 5. Interacción con el entorno</b>
<b>E. <i>Proponer acciones que permitan la interacción armónica de los estudiantes, trabajadores y profesores de la facultad con el entorno cambiante donde se identifican problemas que tienen solución por la vía de investigación, potenciando los elementos culturales que intervienen en ello.</i></b>
a. Lograr una interacción sistemática de los estudiantes, trabajadores y profesores de la facultad con otras dependencias en la universidad, con otras universidades e instituciones de la comunidad, en busca de la cooperación e integración en las investigaciones que se desarrollan en la facultad.
b. Identificar en los estudiantes, trabajadores y profesores los elementos culturales (valores, creencias, actitudes, comportamiento, ritos, mitos) que se integran con componente medio ambiental en la interacción con el entorno de la facultad.
<b>PROCESO SUSTANTIVO: Extensión universitaria</b>
<b>MECANISMO FACILITADOR: Inducción</b>
La Extensión Universitaria, es un proceso que integra la investigación y la formación sin que pierdan su esencia principal, que apoya y favorece la gestión de los mismos, de los tres procesos sustantivos universitarios, la dimensión extensionista está presente en todos y aglutina los resultados. Desde la Investigación e innovación como proceso sustantivo, un proyecto de investigación debe indicar como una salida un proyecto sociocultural asociado. Desde la formación de pregrado se puede concebir una gran parte de las acciones de formación, según se analice en cada asignatura, a partir de resolver problemas de la sociedad. Relacionado con el mecanismo facilitador de inducción, integra los elementos de la formación de pregrado, posgrado y la investigación e innovación, con las particularidades que este proceso requiere.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 1. Aspectos visibles, producciones y creaciones</b>
<b>ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (METAS)</b>
<b>A. <i>Auditar los elementos más visibles en la facultad que inciden en las personas para lograr los objetivos en la extensión universitaria en la facultad.</i></b>
a. Identificar los principales hechos que tienen significado para las personas de las necesidades de la gestión de la extensión universitaria en los diferentes niveles estructurales de la facultad.
b. Familiarizar a las personas con los acontecimientos históricos y sus protagonistas (héroes) con relevancia para la extensión universitaria que inciden en la identidad de la facultad, con los valores que se comparten y las creencias más significativas.
c. Establecer las normas de cuidado y conservación de los objetos materiales, del inmueble, su limpieza, decorado, estética, movilidad de las personas en los espacios comunes, aulas, departamentos, laboratorios, talleres, inducir la forma de vestir correcta en las actividades de posgrado, que identifica a la facultad intra y extra universidad.
d. Promoción de los diferentes espacios de extensionismo, sustentado en la infraestructura tecnológica y de sistema, utilizar la tecnología e instrumental para desarrollar de la actividad extensionista dentro y fuera de la facultad. Autenticarlos en las plataformas digitales con que cuenta la facultad.
e. Identificar en las actividades científicas y la docencia las acciones extensionistas que aportan al objeto

social de la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 2. Valores en la organización</b>
<b>B. <i>Determinar los valores que se potencian a través de la actividad extensionista</i></b>
a. Favorecer el intercambio cultural para potenciar las raíces y valores que se comparten en la facultad.
b. Identificar las creencias más arraigadas entre las personas en la facultad.
c. Fortalecer los s y los valores en los profesores y trabajadores que contribuya a la formación de los estudiantes desde las actividades de extensión universitaria.
d. Observar la actitud y comportamiento de las personas, ante las diferentes actividades de extensión universitaria asumidas y desarrolladas en la facultad, tanto en actividades formales como informales.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 3. Creencias o presunciones básicas</b>
<b>C. <i>Determinar los supuestos inconscientes, que se revelan en las actividades formales e informales extensionista.</i></b>
a. Participación consiente en las actividades de extensión universitaria que integren la docencia y la investigación en la facultad y en cada una de sus estructuras funcionales.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 4. Liderazgo en la organización</b>
<b>D. <i>Determinar la participación de los directivos en la gestión de los elementos culturales en la inducción de la extensión universitaria en cada uno de los niveles estructurales de la facultad.</i></b>
a. Implementar la estrategia de extensión universitaria desde la docencia y la investigación para la trasmisión consolidación de los valores, las creencias, las normas, formas de comportamiento, las historias de la facultad.
b. Potenciar en los directivos la integración de los conocimientos, habilidades y valores (competencias) para desarrollar el proceso de extensión universitaria en la facultad.
<b>COMPONENTE DE LA GESTIÓN: 5. Interacción con el entorno</b>
<b>E. <i>Proponer acciones que permitan la interacción extensionistas con el entorno cambiante aprovechando los elementos sociales, económicos y culturales presente en ello.</i></b>
a. Lograr una interacción sistemática con instituciones de la comunidad y otras dependencias en la universidad, donde se desarrollen las actividades extensionistas.
b. Integrar los programas extensionista, con los elementos culturales y el componente medio ambiental, vinculándolos con los otros procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad.

Fuente: elaboración propia

**ANEXO 22**

**PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

Componentes del PGCO	Objetivos generales	Objetivos específicos (Metas)	Indicadores
1. Aspectos visibles, producciones y creaciones.	A. Perfeccionar los elementos más visibles en la facultad universitaria que inciden en la motivación y el comportamiento de los individuos para desarrollar los procesos sustantivos	a. Identificar los principales hechos que tienen significado para los individuos, los grupos y la facultad en general.	1. Número de hechos que tienen significados para los individuos, los grupos y la organización.
		b. Capacitar a los agentes de cambio y los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional y los procesos sustantivos en la facultad universitaria.	2. Nivel de preparación de los agentes de cambio y los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional para la facultad universitaria.
		c. Perfeccionar los elementos materiales y mejora del inmueble, limpieza, decorado, estética, forma de vestir, áreas de esparcimiento (parques) y parqueos de automóviles, áreas verdes, estado y conservación del mobiliario y medios de las aulas, laboratorios y talleres.	3. Nivel de conservación del inmueble, limpieza, decorado, estética. 4. Rotación del vestuario en correspondencia con la actividad a desarrollar. 5. Nivel de conservación del mobiliario y medios de las aulas, laboratorios y talleres.
		d. Mejora sistemática de la infraestructura tecnológica y de sistema, el nivel de desarrollo tecnológico e instrumental con que cuenta la facultad universitaria para desarrollar los procesos sustantivos.	6. Nivel de calidad y modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de informatización. 7. Nivel de desarrollo tecnológico e instrumental en la facultad universitaria. 8. Por ciento del personal de la facultad universitaria que usa la tecnología de forma eficiente en función del desarrollo de los procesos sustantivos.
		e. Actualizar sistemáticamente la estrategia de comunicación en	9. Por ciento de las personas que utilizan los canales de comunicación establecidos en la facultad universitaria.

		correspondencia con los objetivos de desarrollo de la facultad universitaria.	10. Nivel de calidad de la comunicación ascendente, descendente y horizontal entre los directivos y los colaboradores.
		f. Verificar la existencia y calidad de las estrategias de dirección, curriculares, didácticas, educativas, de investigación y extensión universitaria que complementen la planeación estratégica de la facultad.	11. Número de las estrategias, objetivos estratégicos y planes de acción que complementan la planeación estratégica en la facultad.
		g. Mejora sistemática de las conductas visibles, que se evidencian en el modo de actuación de los individuos y colectivos en la facultad universitaria y el modo de actuación de los directivos que se manifiesta en sus esferas de actuación.	12. Nivel de participación y compromiso de los individuos y colectivos con las acciones para lograr el objeto social de la facultad universitaria. 13. Nivel de satisfacción de los individuos y colectivos con la labor de los directivos en la facultad universitaria..
2. Valores en la Organización	B. Asumir los valores y modo de actuación que se declaran y rigen el comportamiento de los individuos y los colectivos para desarrollar los procesos sustantivos en la facultad universitaria.	h. Adecuar los valores a compartir a las condiciones y naturaleza de las actividades que se desarrollan en la facultad universitaria.	14. Nivel de adaptación de los espacios y el tiempo de que se dispone para el desarrollo de las diferentes tareas en la facultad universitaria. 15. Nivel de eficacia de las actividades que desarrollan los profesores y estudiantes en la facultad universitaria. 16. Nivel de eficacia de las actividades docente educativas que se desarrollan en la facultad universitaria.
		i. Fortalecer los valores éticos-morales en correspondencia con los valores a compartir en la facultad universitaria.	17. Números de valores éticos-morales individuales que se corresponden con los valores a compartir en la facultad universitaria.
		j. Favorecer el buen comportamiento de las personas ante las diferentes actividades asumidas y desarrolladas en la facultad universitaria	18. Nivel de comportamiento de las personas en las actividades que se desarrollan en la facultad universitaria. 19. Número de problemas solucionados por los directivos, derivados de la inducción de momentos críticos (conflictos) en el desarrollo de las actividades en la

			facultad universitaria.
3. Creencia o Presunciones básicas	C. Dirigir los valores hacia los supuestos inconscientes, que revelan como los diferentes grupos, formales e informales de la facultad universitaria, perciben, piensan, sienten y actúan en el desarrollo de los procesos sustantivos.	k. Transformar los valores compartidos, valores instrumentales y finales en supuestos inconscientes en los individuos y los colectivos (grupos) que conforman la facultad universitaria y en su entorno.	20. Número de individuos y colectivos que cumplen las metas para cumplir la misión y visión de la facultad universitaria. 21. Nivel de identificación de las verdades sobre la información pertinente para enfrentar los problemas emergentes en la facultad universitaria. 22. Nivel de creencias de los individuos y los colectivos (grupos) sobre los procesos que se desarrollan en la facultad universitaria.
4. Liderazgo en la organización	D. Gestionar los elementos culturales en cada uno de los niveles estructurales que inciden en los procesos sustantivos de la facultad universitaria.	i. Configurar los elementos constitutivos (dimensiones) de la cultura organizacional que inciden en el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria. m. Orientar la conducta y enseñar a los miembros de los colectivos la forma válida de aceptar y solucionar los problemas de integración interna y adaptación externa. n. Identificar el estilo de liderazgo más apropiado para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.	23. Nivel de identificación de la dimensiones de la cultura organizacional que inciden en el desarrollo de los procesos sustantivos en la facultad universitaria. 24. Nivel de satisfacción de los miembros de la facultad con las orientaciones y enseñanza de sus directivos. 25. Nivel de influencia de los directivos sobre los patrones de conducta de las personas en la facultad universitaria. 26. Número de decisiones acertada de los directivos en la solución a los problemas presentados en la facultad universitaria. 27. Nivel de motivación de los subordinados y colaboradores producto del estilo de dirección utilizado por los directivos en la facultad universitaria. 28. Nivel de eficiencia de la estrategia de comunicación

			diseñada y ejecutada por los directivos en la facultad.
5. Interacción con el entorno	E. Perfeccionar la adaptación externa de la facultad universitaria con el medio donde desarrolla sus funciones, potenciando los elementos culturales que intervienen en su entorno y tributan al desarrollo de los procesos sustantivos.	o. Lograr la interacción sistemática de los miembros de la facultad universitaria con otras dependencias en la universidad, con otras universidades e instituciones de la comunidad, para atenuar los problemas de adaptación externa y lograr la supervivencia institucional.	<p>29. Nivel de adaptación de la facultad a los cambios trascendentes que ocurren en la universidad y en la sociedad.</p> <p>30. Por ciento de las acciones de la extensión universitaria que están dirigidas al desarrollo local aprovechando los recursos endógenos en cada localidad.</p> <p>31. Nivel de efectividad de las estrategias de integración con las instituciones de la comunidad, las instituciones de las OACE y otros actores económicos.</p> <p>32. Porcentaje de cumplimiento de las acciones para la transformación de la sociedad como resultado de la aplicación de la investigación e innovación científica para el desarrollo local, entre la facultad universitaria y las instituciones territoriales en función del desarrollo local.</p>
		p. Identificar la influencia de las dimensiones de la cultura organizacional con los componentes del medio ambiente, vinculado a los procesos sustantivos que se desarrollan en la facultad universitaria.	<p>33. Número de acciones dirigidas a potenciar las creencias, valores y comportamientos en el cuidado y conservación del medio ambiente.</p> <p>34. Cantidad de proyectos comunitarios desarrollados en la facultad universitaria para el cuidado y conservación del medio ambiente con impactos reconocidos en el desarrollo local.</p> <p>35. Número de acciones en las estrategias educativas, encaminadas a la formación de un egresado de calidad capaz de entender y manejar los problemas ambientales.</p> <p>36. Cantidad de profesores que participan en proyectos de I+D+i para el desarrollo local que impactan en el medio ambiente.</p> <p>37. Cantidad de programas de superación y posgrado (cursos, diplomados, especialidades, maestrías,</p>

			<p>doctorados y entrenamientos), vinculados al desarrollo local que impactan en el medio ambiente.</p> <p>38. Número de estudiantes que participan en actividades curriculares y extracurriculares (Práctica Laboral, proyectos de curso y trabajos de diploma, eventos científicos), vinculados a la solución de problemas de cuidado y conservación del medio ambiente.</p>
--	--	--	---

**Fuente: elaboración propia.**

**Cuadro 2.-** Representación organizativa de la integración de los gestores y agentes de cambio en correspondencia con los niveles, objetivos y metas para la gestión de la cultura organizacional

#	Gestores	Componentes	Objetivos Generales	Objetivos específicos (Metas)
1	Decano	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p
2	Vicedecano de formación	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p
3	Vicedecano de investigación	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p
4	Vicedecano de extensión	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p
5	Jefes de Departamentos	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p
6	Administrador	I, II, IV, V	A, B, D, E	c, d, g, h, i, j, k, m, n, p
7	Profesor principal de año (PPA)	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	a, b, e, h, i, j, k, m, o, p
8	Otros profesores	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	g, h, i, j, k, l, m, p
9	Jefes de brigadas (estudiantes)	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	g, h, i, j, k, m, o, p
10	Agentes de cambio	I, II, III, IV, V	A, B, C, D, E	a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p

**Fuente: elaboración propia**

**Cuadro 3.-** Representación organizativa de la participación de los gestores en las metas para la gestión de la cultura organizacional

		Objetivos específicos (Metas)																
GESTORES		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	
	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	5						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6			x	x			x	x	x	x	x		x	x		x	x
	7	x	x			x		x	x	x	x	x		x		x	x	x
	8							x	x	x	x	x	x	x				x
	9							x	x	x	x	x		x		x	x	x
	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 23

### CUESTIONARIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Con el propósito de conocer cómo se desarrolla la planificación de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, agradeceremos su colaboración, marcando las respuestas a las afirmaciones correspondientes.

Marque con una X la casilla que más coincida con su opinión respecto a las siguientes afirmaciones, considerando los valores de la tabla siguiente: Considere que:

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

Indicadores	1	2	3	4	5
<b>ASPECTOS VISIBLES, PRODUCCIONES Y CREACIONES</b>					
1. Se identifican los hechos que tienen significados para los individuos en la organización.					
2. Se conoce el nivel de preparación de los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional para la facultad universitaria.					
3. El inmueble de la facultad permanece limpio, decorado, estéticamente organizado					
4. Las personas utilizan el vestuario en correspondencia con la actividad a desarrollar.					
5. Existe responsabilidad por la conservación del mobiliario y medios de las aulas, laboratorios y talleres.					
6. Se mejora sistemáticamente la infraestructura tecnológica y de sistema e instrumental con que cuenta la facultad universitaria para desarrollar los procesos sustantivos					
7. La estrategia de comunicación está en correspondencia con los objetivos de desarrollo de la facultad universitaria.					
8. Se actualizan los planes de acción que complementan la planeación estratégica en la facultad.					
9. Los individuos y colectivos están comprometidos con las acciones para desarrollar los procesos sustantivos en la facultad universitaria.					
10. La labor de los directivos satisfacen sus expectativas en la facultad universitaria.					
<b>VALORES EN LA ORGANIZACIÓN</b>					
11. Se aprovechan los espacios y el tiempo de que se dispone para el desarrollo de las diferentes tareas en la facultad universitaria.					
12. Es alta la calidad de las actividades que desarrollan en la					

facultad universitaria.					
13. Las actividades docente educativas que se desarrollan en la facultad asumen un carácter creador del sujeto para su realización personal.					
14. Se identifican los valores personales (individuales) que se corresponden con los declarados para ser compartidos en la facultad universitaria.					
15. Se favorecen las actitudes positivas ante las actividades que se desarrollan en los procesos sustantivos en la facultad universitaria.					
16. Se asume una actitud positiva ante las decisiones que se toman en el proceso de dirección en la facultad universitaria.					
17. Existe rechazo y crítica al comportamiento de los individuos que inducen momentos críticos (conflictos) en el desarrollo de las actividades en la facultad universitaria.					
<b>CREENCIA O PRESUNCIONES BÁSICAS</b>					
18. Existe una actitud positiva en los colectivos (grupos) ante las metas para cumplir la misión y visión de la facultad universitaria.					
19. Los problemas emergentes se resuelven a partir de las verdades que se identifican en la información pertinente en la facultad universitaria.					
20. Se consideran las creencias que los individuos y los colectivos (grupos) tienen sobre la relación con el entorno de la facultad universitaria.					
<b>LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN</b>					
21. Los directivos identifican con sistematicidad el estado de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria.					
22. Se transmite a las personas en la facultad universitaria el modo de actuación a desempeñar en correspondencia con el modo de comportamiento asumido.					
23. Los patrones de conducta de los directivos en la facultad universitaria, influye en el modo de actuación de los trabajadores.					
24. Son acertadas las decisiones tomadas por los directivos para la solución a los problemas presentados en la facultad universitaria.					
25. Los trabajadores se motivan cuando las tareas que desarrollan satisfacen sus expectativas en la facultad universitaria.					
26. Es efectiva la estrategia de comunicación diseñada y ejecutada por los directivos en la facultad universitaria.					
<b>INTERACCIÓN CON EL ENTORNO</b>					
27. La facultad universitaria se adapta a los cambios					

trascendentes que ocurren en la universidad.					
28. Se desarrollan acciones de extensión universitaria dirigidas al desarrollo local, aprovechando los recursos endógenos en cada localidad.					
29. Se participa en las estrategias de integración con las instituciones de la comunidad, las instituciones de las OACE y otros actores económicos.					
30. En la facultad universitaria se conjugan las investigaciones con las instituciones territoriales en función del desarrollo local.					
31. Se desarrollan las acciones dirigidas a fortalecer el cuidado y conservación del medio ambiente.					
32. En la facultad se encaminan las acciones a la formación de un egresado de calidad capaz de entender y manejar los problemas ambientales.					
33. Los profesores participan en proyectos de I+D+i para el desarrollo local que impactan en el medio ambiente.					
34. Los programas de superación y posgrado están vinculados al desarrollo local que impactan en el medio ambiente.					
35. Los estudiantes participan en actividades curriculares vinculadas a la solución de problemas de cuidado y conservación del medio ambiente.					

**Fuente: elaboración propia**

## ANEXO 24

### ENCUESTA PARA DETERMINAR DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS.

Usted es considerada una persona experimentada, con prestigio profesional y conocimiento que lo avalan para ser consultado respecto a la pertinencia de la concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional desde la facultad universitaria y la factibilidad de la metodología para su concreción en la práctica. Agradezco con anticipación su valiosa colaboración.

Si usted está de acuerdo en acceder a nuestra petición y ofrecernos su ayuda le rogamos nos permita determinar su coeficiente de competencia en el tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta. Muchas Gracias

#### Datos Generales:

Nombre del Centro de Trabajo			
Cargo que desempeña	Título de formación académica o científica		
	Doctor	Master	Especialista
Título Universitario que posee:			
	Experiencia profesional en años		
Categoría Docente:	En la Educación Superior		En dirección

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que Ud. posee sobre el tema "Gestión organizacional como área del conocimiento científico". En la escala que se propone el cero representa la falta de conocimiento y 10 el máximo conocimiento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios acerca de la gestión organizacional como área del conocimiento científico. Para ello marque una cruz (X) según corresponda en alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES.		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema.	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado recibida y/o impartida).	0.5	0.4	0.2
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>

## ANEXO 25

Resultados de la votación de los expertos para la determinación de su coeficiente de competencia

Expertos	Fuentes de argumentación						Grado de conocimiento
	Análisis teórico realizado	Su experiencia	Trabajo de autores nacionales	Trabajo de autores extranjeros	Su conocimiento del tema en el extranjero	Su intuición	
1	M	M	M	B	B	M	8
2	A	M	A	A	A	M	9
3	M	A	M	M	M	A	8
4	M	A	M	M	M	M	8
5	A	M	M	M	M	A	7
6	B	A	B	B	B	A	7
7	M	M	M	M	M	M	5
8	M	M	M	B	B	M	6
9	A	M	A	M	M	A	8
10	M	M	M	B	B	M	4
11	M	M	M	M	M	M	7
12	A	M	M	M	M	B	8
13	M	M	M	M	B	M	7
14	B	A	B	B	B	A	7
15	M	M	M	M	M	M	5
16	M	M	M	B	B	M	4
17	B	A	B	B	B	A	7
18	M	M	M	M	M	M	5
19	M	M	M	B	B	M	6
20	M	M	M	M	M	M	7

## ANEXO 26

### Características de los expertos seleccionados

Calificación profesional	
Máster en Ciencias	Doctor en Ciencias
6	14
30%	70%

Categoría docente	
Profesores Auxiliares	Profesores Titulares
11	9
55%	45%

Años de experiencia	Como docente en la Educación Superior		En dirección	
- 5 Años				
6 – 10 Años	2	10%	1	5%
11 – 15 Años	3	15%	1	5%
16 – 20 Años	6	30%	10	50%
21 – 25 Años	4	20%	7	35%
26 – 30 Años	2	10%	1	5%
Más de 30 Años	3	15%	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	////////////////	<b>20</b>	////////////////

ANEXO 27

**Coefficiente de competencia de los posibles expertos**

Expertos	Análisis teórico realizado	Su experiencia	Trabajo de autores nacionales	Trabajo de autores extranjeros	Su conocimiento del tema en el extranjero	Su intuición	Coefficiente de Argumentación (Ka)	Coefficiente de Conocimiento (Kc)	Coefficiente de Competencia (K)	Nivel del Experto en cuanto a su coeficiente de competencia
1	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,8	0,8	Alto
2	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9	0,9	Alto
3	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8	0,85	Alto
4	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8	0,85	Alto
5	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,7	0,8	Alto
6	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
7	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,5	0,65	Bajo
8	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,6	0,7	Medio
9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8	0,85	Alto
10	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,4	0,6	Bajo
11	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
12	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8	0,85	Alto
13	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
14	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
15	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,5	0,65	Bajo
16	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,4	0,6	Bajo
17	0,1	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
18	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,5	0,65	Bajo
19	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,6	0,7	Medio
20	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio

Nivel de competencia				Total	%
Expertos con un nivel de competencia ALTO				7	26.92
Expertos con un nivel de competencia MEDIO				8	30.77
Expertos con un nivel de competencia BAJO				5	19.23

**ANEXO 28**  
**CUESTIONARIO A EXPERTOS**

**Encuesta para recopilar información sobre la pertinencia de la concepción teórica y de la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Sobre la concepción teórica**

Marque con una cruz (x) la categoría que usted le asigna, según el grado de pertinencia que se propone en la escala, en relación con la concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, (que se anexa).

Se considera como pertinencia de la concepción teórica, la cualidad que expresa el grado de correspondencia, congruencia o que la misma es apropiada para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en cuanto a su estructura sistémica, contextualización y flexibilidad y la comprensión.

Para los efectos de su opinión le pedimos que tenga en cuenta las siguientes consideraciones en los aspectos que se solicitan:

- **La estructuración sistémica**, base su opinión en:
  - Si la concepción teórica consta de las categorías que la identifican.
  - Si las categorías están interrelacionadas para lograr un propósito común.
  - Si faltan elementos que debieran considerarse en sus categorías.
  - Si la interrelación de los elementos son causales.
- **Contextualización y flexibilidad**, base su opinión en:
  - Si toman en cuenta las características particulares del contenido de la concepción teórica.
  - Si se tienen en cuenta los diferentes niveles de la estructura organizativa para la gestión de la cultura organizacional.
  - Si se adecua a las condiciones concretas de cada institución universitaria.
- **La comprensión de la concepción teórica**, base su opinión en:
  - Si la concepción es clara, objetiva, comprensible.
  - Si están precisados los elementos de la cultura organizacional en cada categoría.
  - Si existe una interrelación dialéctica entre sus componentes como denominaciones, objetivo, contenido, formas, métodos.
  - Posibilidad de aplicación: se refiere a las garantías de que la concepción teórica sustente la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

<b>ASPECTOS</b>	<b>Muy pertinente (5)</b>	<b>Bastante pertinente (4)</b>	<b>Pertinente (3)</b>	<b>Poco pertinente (2)</b>	<b>No pertinente (1)</b>
La estructuración sistémica de la concepción teórica					
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica					
La comprensión de la concepción teórica					

**Sobre la metodología**

Señale con una cruz (x) la categoría que usted le asigna, según el grado de pertinencia que se propone en la escala, a cada uno de las etapas, pasos y acciones que conforman el contenido de la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, a partir de:

Se asume que pertinencia de la metodología es la cualidad que expresa la adecuación de su estructura y la correspondencia de las etapas, pasos y acciones al contexto de la facultad universitaria.

Tenga en cuenta las siguientes consideraciones en los aspectos que se solicitan:

ASPECTOS	Muy pertinente (5)	Bastante pertinente (4)	Pertinente (3)	Poco pertinente (2)	No pertinente (1)
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las etapas y fases que componen la metodología.					
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las etapas y fases					
Precisión del objetivo general, los objetivos de las etapas y el resultado					
Coherencia de la estructura interna de las etapas y fases					
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y los procesos sustantivos universitarios					

## SÍNTESIS DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICA Y LA METODOLOGÍA

### Concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria

La concepción teórica tiene como principal objetivo, propiciar los fundamentos teóricos y categorías para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, que sustenta la metodología que propicia su implementación en la práctica directiva con acciones en cada componente de la gestión, con un enfoque de sistema, carácter integral, contextualizado y flexible para favorecer el logro del objeto social de la facultad.

Presenta una estructura sistémica, donde se identifican cuatro rasgos esenciales que constituyen los elementos metodológicos para desarrollar la concepción teórica: 1) La composición del sistema; 2) La organización interna; 3) La estructura del sistema y funcionamiento y 4) El carácter específico de la interacción con el medio ambiente, sustentado en: a).- Comprender y explicar los fenómenos. 1. La composición del sistema (Teoría); b).- El sistema cognitivo. c).- Ampliar en los conocimientos ya descubiertos y aportar nuevos elementos con significados. d).- Relaciones, nexos, funciones de leyes, principios y sus efectos causales.

En la lógica interna de la concepción teórica se manifiesta una relación de coordinación e interdependencia, entre los presupuestos teóricos y las características, con los otros componentes o categorías: el fenómeno en estudio que es la cultura organizacional y su gestión en la facultad universitaria, el sistema cognitivo que abarca la definición de la gestión de la cultura organizacional, la ampliación de los conocimientos ya descubiertos, aportando nuevos elementos como son las definiciones de los diferentes niveles de la gestión de la cultura organizacional, su interrelación de donde resultan las conductas de los individuos, grupos y la organización, así como los principios fundamentales que identifican las componentes de la gestión.

**Los presupuestos teóricos asumidos:** la concepción teórica como un sistema de ideas sobre la realidad estudiada; asumir el paradigma materialista dialéctico; el proceso de gestión de la cultura organizacional como objeto de estudio, puede ser una actividad consciente que requiere de la planificación, organización, regulación, control y evaluación, la adopción del enfoque sistémico como herramienta metodológica; se reconocen las categorías

sociológicas más generales: sociedad, cultura y educación; se sustenta en la psicología social o de grupo, dirigida fundamentalmente a tres de sus niveles: nivel interpersonal, nivel grupal y nivel intergrupal u organizacional.

**Las características:** carácter sistémico, carácter contextualizado y flexible, carácter holístico.

**Comprender y explicar los fenómenos:** la aproximación a las definiciones de cultura organizacional. Las definiciones son variadas, y de variados autores, que han trascendido en el tiempo, como también han evolucionado en el tiempo, pero se pueden encontrar elementos comunes en estas definiciones sobre la cultura organizacional y evidenciar la complejidad y divergencia de los rasgos fundamentales que se declaran. Algunas de estas definiciones se pueden encontrar en el **Anexo 1** de esta tesis.

Todas reflejan elementos comunes como: mandatos aprendidos, reglas no escritas, supuestos compartidos, valores y prácticas compartidas, conducta aceptable, modo correcto y un moldear de la conducta humana. Conceptos que en conjunto evidencian la informalidad compartida que gobierna y legitima la conducta humana.

**El sistema cognitivo:** los rasgos esenciales del sistema de componentes de la cultura organizacional. La composición, la organización interna, el carácter específico de interacción con el medio ambiente, la cualidad resultante de la integración y de la formación del sistema, identificada como la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria y el sistema de relaciones que se establecen con los demás procesos universitarios de integración interna y adaptación con el medio externo. Aquí también se analizan los modelos sobre la cultura organizacional, donde se asume la concepción de los modelos presentados por: Alabart y Portuondo (2002); Chiavenato (2009); Schein (2009); Toca y Carrillo (2009), entre otros, de estos modelos y de las definiciones del **Anexo**, se identifican las dimensiones entre las que podemos encontrar: los valores, las creencias, los supuestos, las ideologías, el conocimiento, el liderazgo, las estrategias, las historias, lenguaje, la comunicación, los símbolos, las conductas, comportamiento, percepciones, sentimientos, relaciones interpersonales, naturaleza humana, satisfacción laboral, interacción con el entorno, integración interna, entre otras, que son elementos caracterizadores de la cultura organizacional en una organización.

**Ampliación de los conocimientos ya descubiertos;** inserción de nuevos elementos que conforman la gestión de la cultura organizacional, se identifican cinco componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria: 1.- Aspectos visibles, producciones y creaciones; 2.- Valores en la organización; 3.- Creencias o presunciones básicas; 4.- Liderazgo en la organización, y 5.- La interacción con el entorno. Otro elemento novedoso es la definición de gestión de la cultura organizacional que aporta el autor de la tesis: *es un proceso dinámico de planear, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar las acciones operativas que contribuyen al logro del objeto social de la organización, con un carácter participativo y estratégico, donde los gestores ejerzan su liderazgo para preservar, mejorar y mantener los aspectos visibles y las producciones, transformar los valores que se comparten por los individuos y los grupos en presunciones subyacentes básicas como esencia cultural que perduren en el tiempo, afianzándose como la cultura que integra las personas y los procesos en el interior de la organización e interactúan con el entorno respetando y conservando el medio ambiente.*

La relación que se establece entre las componentes de la gestión de la cultura organizacional tiene como cualidad resultante a la conducta de los individuos, los grupos en la institución y la organización en el entorno, que se identifican como: conducta manifiesta, conducta futura, conducta condicionada o aprendida, la gestión de las dimensiones culturales como producto del accionar consciente de los directivos a través de su liderazgo o esferas de actuación que transforma la organización y la conducen a cumplir con su encargo social.

**Componentes de la gestión y sus principios para la cultura organizacional,** uno de los retos principales de la gestión de la cultura organizacional en la facultad radica en el nivel de integración con los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos, metas, indicadores) como vía de desarrollo de los procesos universitarios (estratégicos, sustantivos y de apoyo), una vez que sus dimensiones son contentivas de elementos culturales y estratégicos para la organización, como: las historias, las creencias, los valores a compartir, las decisiones estratégicas, la comunicación entre otras. En el orden metodológico de la concepción teórica, el autor, consigue explicar y argumentar cada componente, conforme se estudian las componentes del ciclo de la gestión, estructurado en dos fases: mecánica – estructural y dinámica u operativa (las componentes de planificación, organización, implementación, control y evaluación). Los principios que la identifican a

la planificación son: la unidad, flexibilidad, factibilidad, objetividad. Los principios de la organización son: idoneidad demostrada, flexibilidad, calidad del servicio, para la implementación sus principios son: resolución de conflictos, utilización del conflicto, participación, integración de intereses, flexibilidad, la componente de control tiene sus principios, identificados como: flexibilidad, oportunidad, integración, creatividad, impulso a la acción.

## **METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA**

La metodología que se elabora como proceso dinamizador de la concepción de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, está conformada por etapas, pasos y acciones interconectadas con un ordenamiento lógico, viable y flexible. En su contextualización, está concebida con un carácter participativo, al incorporar a todos los actores directos (gestores) que participan en la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, la cual es el resultado que emerge de su transformación a través de mecanismos facilitadores que interactúan con los procesos sustantivos universitarios, para la mejora de la gestión universitaria.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de los componentes estructurales de la concepción sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, se han considerado para la metodología los siguientes presupuestos teóricos: la asunción del paradigma materialista dialéctico, el reconocimiento de que todo proceso de gestión es una actividad consciente, requiere de la planificación, organización, implementación, control y evaluación, con carácter histórico concreto, la adopción del enfoque de sistema.

La aplicación de la metodología en la práctica directiva de la facultad universitaria, requiere concebir la misma con un enfoque estratégico, donde se desarrollen acciones a corto, mediano y largo plazo, dirigidas por los principales directivos o gestores, con el propósito de incidir en el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios, implicando a toda la comunidad universitaria a participar en este proceso con disciplina y responsabilidad.

La metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria posee las características siguientes: **carácter integral, carácter progresivo, y carácter interactivo; sustentada en los principios de contextualización y flexibilización.**

Los elementos que componen la metodología son cuatro etapas, nueve pasos y dieciocho acciones; las etapas se han identificado como: 1.- Diagnóstico; 2.- Estructuración 3.- Dinamización y 4.- Evaluación y mejora, que incluye a la retroalimentación con acciones correctivas. Se incluye la explicación de los procedimientos y recomendaciones para la instrumentación de las etapas y pasos.

Explicación de los procedimientos y recomendaciones para la instrumentación de las etapas y *pasos*

### **Primera etapa.- Diagnóstico**

#### **Objetivos de la etapa:**

- Determinar del nivel de preparación teórico-metodológica de los directivos para la gestión la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Determinar el estado de la cultura organizacional, identificando las dimensiones e indicadores de importancia como punto de partida para su gestión en la facultad universitaria.

#### **Paso 1.1. Diagnóstico de la preparación teórico – metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

##### **Procedimiento:**

##### **Identificación de los indicadores:**

- Nivel de conocimiento de los gestores sobre las funciones inherentes al cargo que ocupan en la facultad universitaria;
- Nivel de conocimiento de los gestores acerca del enfoque de gestión por procesos aplicado a las universidades;
- Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Métodos a utilizar:** observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. La triangulación de los datos de estas fuentes permite dar veracidad y relevancia a los resultados que se obtienen de los instrumentos aplicados.

**Instrumentos a utilizar:** Anexo 6, Anexo 16, Anexo 17.

**Descripción:** conocer el nivel de preparación de los gestores para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, permite saber la calidad con que se desarrollará este proceso, lo que conduce a establecer las dimensiones e indicadores de evaluación y clasificación, que están en correspondencia

con los asumidos en el diagnóstico del estado actual de este proceso en la investigación, referidos en el capítulo 1, epígrafe 1.2, donde se consideró para ello una dimensión, tres indicadores con los criterios y escala de evaluación (**Anexo 5**).

**Acciones a desarrollar:**

**Acción 1:** Obtener información sobre la preparación teórico-metodológica de los directivos para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Paso 1.2. Diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

**Procedimiento:** La planificación y organización del diagnóstico. De la operacionalización de la variable cultura organizacional se obtienen las dimensiones (rasgos esenciales) y los indicadores que miden su estado, todo en correspondencia con la definición conceptual que se asuma.

**Identificación de los indicadores**

- Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en cuanto a:
  - El alcance del diagnóstico de la cultura organizacional, referido a la estructura de la facultad universitaria
  - La coordinación de las acciones para el diagnóstico, referido a los participantes, aplicación de los instrumentos, recogida de los datos.
  - Valorar los resultados del diagnóstico.
- Nivel de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria:

**Descripción**

**Acción 2:** Operacionalizar la variable cultura organizacional.

**Acción 3:** Obtener información sobre la cultura organizacional en la facultad universitaria

**Métodos a utilizar:** observación, encuestas, entrevistas y análisis de documentos. La triangulación de los datos de estas fuentes permite dar veracidad y relevancia a los resultados que se obtienen de los instrumentos aplicados.

**Descripción:** diagnosticar la cultura organizacional en la facultad universitaria es el punto de partida para identificar el estado inicial de las dimensiones que caracterizan a los individuos, los colectivos y la facultad universitaria en general en cuanto a: los valores, las creencias, las estrategias, la comunicación, la motivación, identificadas como variables de importancia, así como el estado de las mismas para desarrollar el proceso de gestión. Determinar las regularidades que se identifican en el diagnóstico realizado, permiten una caracterización de la cultura organizacional en cada una de las estructuras que conforma la facultad universitaria. (Identificar subculturas).

**Acción 4:** Identificar las principales limitaciones y potencialidades para la consolidación en la facultad universitaria de las dimensiones de la cultura organizacional

**Paso 1.3. Socialización de los resultados del diagnóstico**

**Procedimiento:** El propósito es lograr la socialización de los resultados del estudio sobre el estado de la preparación teórico-metodológica de los directivos para la gestión la cultura organizacional en la facultad universitaria y del estado de las dimensiones de la cultura organizacional, informar sobre los resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico y de la observación científica sobre el comportamiento de los gestores y otros miembros de la facultad, de manera que se conozca el estado del punto de partida para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Acción 5:** Elaborar el informe donde se recojan de forma personalizada las principales limitaciones que tienen los gestores en su preparación para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria y elaborar el plan de medidas correctivas para revertir la situación detectada en el momento del diagnóstico.

**Acción 6:** Socializar los resultados del diagnóstico, identificando para cada, departamento, carrera, colectivos de profesores, colectivo de trabajadores y colectivo de estudiantes las limitaciones encontradas sobre las dimensiones de la cultura organizacional

**Segunda etapa.- Estructuración**

**Objetivo de la etapa:** Garantizar la sinergia en la planificación y organización de las acciones, de manera que se establezca un orden lógico en la facultad universitaria en el proceso de gestión de la cultura organizacional.

**Paso 2.1. Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** En la planificación de las acciones a ejecutar en la gestión de la cultura organizacional, se considera la integración de las componentes de la gestión, las dimensiones de la cultura organizacional a través de los mecanismos facilitadores en los procesos sustantivos en la facultad universitaria. Según Leyva (2008), los fundamentos metodológicos para la planificación de la gestión de la cultura organizacional, contemplan las actividades siguientes: a) análisis de los resultados del diagnóstico; b) formulación de los objetivos, metas e indicadores; c) selección de las áreas a incluir; d) determinación de recursos materiales; humanos, incluidos los simbólicos y tiempo y e) determinación de las acciones de mejora. (p. 62)

**Identificación de los indicadores:**

- Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones.

**Acción 7:** *Actuar en la formulación de los objetivos, las metas y los indicadores para cada uno de los componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Paso 2.2. Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.**

**Procedimiento:** En la primera etapa, en el Paso 1.1, se propone determinar el nivel de preparación de los gestores para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, indicador que permite conocer la calidad con que se desarrollará este proceso, lo que conduce a establecer los elementos a considerar en la planificación del proceso, definiendo objetivos, metas e indicadores de evaluación por cada una de los componentes de la gestión que se presentan en el **Anexo 22**. Las acciones de planificación están dirigidas al mejoramiento, por lo que este grupo de trabajo, también precisa de capacitación para encargarse del proyecto de mejoramiento cultural.

**Identificación de indicadores**

- Nivel de conocimiento de los directivos para conducir en el proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar de la cultura organizacional.
- Nivel de integración en la estructura de dirección de la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional

**Descripción**

**Acción 8:** *Distribuir las responsabilidades a asumir por los gestores, los agentes de cambio y otros individuos en el proceso de gestión de la cultura organizacional, en correspondencia con las funciones que desempeñan en la facultad universitaria.*

**Acción 9:** *Integrar a los gestores en acciones que permitan desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Tercera etapa.- Dinamización**

**Objetivo de la etapa:** Ejecutar las acciones planificadas por los individuos designados para ello, en un proceso de toma de decisiones acertadas, controlando la ejecución del proceso.

**Paso 3.1. Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo a través de la toma de decisiones acertadas para el desarrollo de las acciones concebidas en la planificación, regulando la organización y ejecución de cada una de las tareas, valorando el desempeño de los gestores involucrados y el nivel de integración de las dimensiones de la cultura organizacional con los mecanismos facilitadores y los procesos sustantivos en la facultad universitaria.

**Identificación de indicadores**

- Nivel de desempeño en la conducción de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria
- Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
- Nivel de solución de los problemas de integración interna de las personas y de los procesos y de adaptación externa en la facultad universitaria.

**Método a utilizar**

Búsqueda de información a través de encuestas (**Anexos 16 y 17**), para: a) sensibilizar para la ejecución del proceso de gestión; b) cumplir los objetivos de la organización; c) elevar la cohesión del grupo, la participación, el sentido de pertenencia; d) identificar y comprometer con las tareas asignadas y e) fortalecer la unidad de intereses y objetivos para lograr la implicación.

#### **Descripción**

**Acción 10:** *Comunicar y persuadir para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Acción 11:** *Mediar entre las personas, los colectivos y en la facultad universitaria para dar solución de los conflictos que puedan aparecer en el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional.*

**Acción 12:** *Coordinar la formación y fortalecimiento de los recursos simbólicos de la facultad universitaria como forma de avanzar en las mejoras culturales y en la motivación de los miembros de la facultad universitaria.*

#### **Paso 3.2: Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria**

**Procedimiento:** el control permite seguir el funcionamiento de las acciones planificadas, medir las desviaciones que se producen en las mismas, conocer las causas de estas y diseñar las acciones correctivas. En el orden metodológico el control se realiza como un proceso que transversaliza a todas las etapas, pasos y acciones del proceso de gestión de la cultura organizacional. Se deben seguir las siguientes fases del control: a) establecer normas de control y estándares de desempeño (indicadores); b) medir el desempeño real; c) comparar entre estándares y desempeño real; d) identificar desviaciones; e) analizar las causas; f) tomar medidas correctivas.

#### **Identificación de indicadores**

- Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad.
- Nivel de desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de las acciones correctivas o de mejoras del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional

#### **Métodos a utilizar**

Observación científica, encuestas, revisión de documentos (**Anexos, 6, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18**)

#### **Descripción**

**Acción 13:** *Seleccionar las acciones planificadas y ejecutadas para su control.*

**Acción 14:** *Corregir todo lo ejecutado y detectar lo no ejecutado que ha sido planificado.*

#### **Cuarta etapa: Evaluación y mejora**

**Objetivo de la etapa:** Valorar los resultados cualitativos que se identifican en cada una de las etapas anteriores mediante la evaluación de los resultados del proceso de gestión, teniendo en cuenta las acciones de mejora para dicho proceso.

#### **Paso 4.1. Evaluación de las acciones planificadas**

**Procedimiento:** se establecen los estándares, escalas y se seleccionan los parámetros para la evaluación, significando que para las dimensiones de la cultura organizacional se valoran las acciones y los indicadores planificados en la tercera etapa.- Dinamización.

#### **Identificación de indicadores**

- Nivel de desarrollo general alcanzado por la cultura organizacional atendiendo a los objetivos trazados y a los contenidos determinados como fundamentales y referidos a las creencias, valores, comportamientos, símbolos, estrategia, comunicación, interacción con el entorno e integración interna, vinculados con los procesos sustantivos.
- Nivel de implicación y transformación lograda en cada uno de los colectivos y los individuos.
- Nivel de desarrollo y coherencia logrado en los procesos sustantivos.

#### **Métodos a utilizar**

Los métodos y técnicas que se empleen deben ser los utilizados en el proceso de diagnóstico, para evitar desviaciones de la información, ya que se evalúan los mismos contenidos.

#### **Descripción**

**Acción 15:** *Desarrollar la evaluación de forma integral al proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**Paso 4.2. Elaboración del plan de mejoras**

**Procedimiento:** se elabora el plan de mejora, identificando las debilidades de las acciones planificadas, buscando consenso para las mejoras, se establecen prioridades, los responsables y los plazos para solucionar el problema detectado en la evaluación.

Es la evaluación de los resultados del control, permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerando puntos positivos y negativos, tiene un efecto retroactivo para la corrección de las acciones planificadas y reintroducidas con mejoras en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

El plan de mejoras va dirigido a perfeccionar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, y también a mejorar los elementos culturales que intervienen en el desarrollo de sus procesos sustantivos, los que sirven como soporte cultural en las metas propuestas para alcanzar sus objetivos. Es el acercamiento a lograr con el tiempo, la cultura organizacional ideal para la facultad universitaria.

**Identificación de indicadores**

- Nivel del plan de trabajo individual sobre la preparación en las funciones de cada cargo en la facultad universitaria.
- Nivel de la capacitación de los gestores sobre los enfoques de la gestión universitaria y las bases teóricas – metodológicas de la gestión de la cultura organizacional.
- Nivel de desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional en la facultad universitaria, en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos.
- Nivel de desarrollo de las acciones de planificación, organización, ejecución, control y la propia evaluación para el desarrollo del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

**Métodos a utilizar**

Los métodos utilizados en el proceso de diagnóstico, para evitar desviaciones de la información, ya que se evalúan los mismos contenidos.

**Descripción**

**Acción 16:** *Elaborar el plan de mejora en correspondencia con aquellos objetivos no logrados o logrados parcialmente, en correspondencia con categoría evaluativa.*

**Acción 17:** *Recopilar toda la información para elaborar del informe del resultado de la evaluación, discutirlo en el consejo de dirección y tomar todas las medidas para su socialización donde se definen las acciones correctivas a las deficiencias encontradas.*

**Acción 18:** *Realizar la sistematización de la retroalimentación y mejora como un proceso de aprendizaje que proporciona información sobre la efectividad de la planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.*

**ANEXO 29**

**VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS CONCEPCIÓN TEÓRICA**

INDICADORES Y CRITERIOS	EXPERTOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Estructuración sistémica de la concepción teórica	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	5	5	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4
Comprensión de la concepción teórica	4	5	5	5	5	4	5	4	3	2	4	4	5	4	4

**Leyenda:** Muy pertinente (MP): (5); Bastante pertinente (BP): (4); Pertinente (P): (3); Poco pertinente (PP): (2); No pertinente (NP): (1)

**Tabla de frecuencia absoluta**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Estructuración sistémica de la concepción teórica	7	7	1			15
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	4	9	1	1		15
Comprensión de la concepción teórica	6	7	1	1		15

**Tabla de frecuencia relativa**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Estructuración sistémica de la concepción teórica	0.46	0.46	0.06			15
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	0.26	0.60	0.06	0.06		15
Comprensión de la concepción teórica	0.40	0.46	0.06	0.06		15

**Tabla de frecuencia acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Estructuración sistémica de la concepción teórica	7	14	15	15	15	15
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	4	13	14	15	15	15
Comprensión de la concepción teórica	6	13	14	15	15	15

**Tabla de frecuencia relativa acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS				TOTAL
	C1	C2	C3	C4	
Estructuración sistémica de la concepción teórica	0,4666	0,9333	1	1	15
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	0,2666	0,8666	0,9333	1	15
Comprensión de la concepción teórica	0,4000	0,8666	0,9333	1	15

**Imagen de las frecuencias relativas acumuladas**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Estructuración sistémica de la concepción teórica	- 0,10	1,48	3,9			
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	- 0,62	1,11	1,48			
Comprensión de la concepción teórica	- 0,25	1,11	1,48			

**PERTINENCIA DE LA CONCEPCIÓN TEÓRICA**

Indicadores y Criterios	C1	C2	C3	C4	SUMA	Promedio	N - Prom.	CATEGORÍA
Estructuración sistémica de la concepción teórica	- 0,80	1,5	3,49	3,49	8,4	2,1	-0,46	<b>MUY PERTINENTE</b>
Contextualización y flexibilidad de la concepción teórica	- 0,62	1,11	1,5	3,49	5,48	1,37	0,27	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
Comprensión de la concepción teórica	- 0,25	1,11	1,5	3,49	5,85	1,46	0,18	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
<b>Suma</b>	- 0,95	3,72	6,49	10,47	19,73	4,93		
<b>Punto de corte</b>	- 0,32	1,24	2,23	3,49			<b>1,64 = N</b>	

### VOTACIÓN DE LOS EXPERTOS METODOLOGÍA

INDICADORES Y CRITERIOS	EXPERTOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	5	3	5	3	5	3	3	4	3	4	5	5	3	4	4
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la calidad resultante.	5	3	5	3	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	4
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	5	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	3
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	5	3	5	3	5	3	3	4	4	3	5	5	3	4	3

**Leyenda:** Muy pertinente (MP): (5); Bastante pertinente (BP): (4); Pertinente (P): (3); Poco pertinente (PP): (2); No pertinente (NP): (1)

#### Tabla de frecuencia absoluta

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	5	7	3			15
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	5	4	6			15
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la calidad resultante.	5	5	5			15
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	5	4	6			15
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	5	3	7			15

**Tabla de frecuencia relativa**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	0,3333	0,4666	0,2000			
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	0,3333	0,2666	0,4000			
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la cualidad resultante.	0,3333	0,3333	0,3333			
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	0,3333	0,2666	0,2000			
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	0,3333	0,2000	0,4666			

**Tabla de frecuencia acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	5	12	15			
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	5	9	15			
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la cualidad resultante.	5	10	15			
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	5	9	15			
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	5	8	15			

**Tabla de frecuencia relativa acumulada**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS				TOTAL
	C1	C2	C3	C4	
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	0,3333	0,8000	1		
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	0,3333	0,6000	1		
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la cualidad resultante.	0,3333	0,6666	1		
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	0,3333	0,6000	1		
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	0,3333	0,5333	1		

**Imagen de las frecuencias relativas acumuladas**

ASPECTOS (INDICADORES)	CATEGORIAS					TOTAL
	Muy pertinente	Bastante pertinente	Pertinente	Poco pertinente	No pertinente	
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	- 0,43	0,84				
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	- 0,43	0,25				
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la cualidad resultante.	- 0,43	0,43				
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	- 0,43	0,25				
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	- 0,43	0,08				

### PERTINENCIA DE LA METODOLOGÍA

<b>Indicadores y Criterios</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>SUMA</b>	<b>Promedio</b>	<b>N - Prom.</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Concordancia entre las categorías y elementos de la concepción teórica y las fases y pasos que componen la metodología.	-0.43	0.84	3.49	3.49	7.39	1.85	-0.12	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
Correspondencia de los presupuestos teóricos de la metodología con las fases y pasos.	-0.43	0.25	3.49	3.49	6.8	1.7	0.03	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
Precisión del objetivo general, los objetivos de las fases y la cualidad resultante.	-0.43	0.43	3.49	3.49	6.98	1.75	-0.02	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
Coherencia de la estructura interna de las fases y pasos.	-0.43	0.25	3.49	3.49	6.8	1.7	0.03	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
Correspondencia entre el funcionamiento del proceso de gestión de la cultura organizacional y otras formas de gestión universitaria.	-0.43	0.08	3.49	3.49	6.63	1.66	0.07	<b>BASTANTE PERTINENTE</b>
<b>Suma</b>	-2.15	1.85	17.45	17.45	34.6	8.66		
<b>Punto de corte</b>	-0.43	0.37	3.49	3.49		<b>1.73 = N</b>		

## ANEXO 30

### GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL A DIRECTIVOS

**OBJETIVO:** Valorar la congruencia de la concepción teórica propuesta que sustenta la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

1. ¿Los elementos que presenta la concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, son suficientes para explicar este fenómeno?
2. ¿Considera usted que los elementos teórico - conceptuales y metodológicos - instrumentales sustentan la metodología para gestionar la cultura organizacional en la facultad universitaria?
3. ¿La organicidad de la concepción teórica aporta elementos teóricos y prácticos de relevancia que pueden dar una visión general del fenómeno de la cultura organizacional en una institución universitaria?
4. ¿La gestión de la cultura organizacional, evidencia la participación activa de los directivos en el desarrollo del proceso docente – educativo de la facultad universitaria?
5. ¿Están contextualizados los principios teóricos de las componentes de la gestión en la concepción teórica?
6. ¿Los niveles para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria, caracterizan todo el proceso de fomento desarrollo y mantenimiento de la cultura más apropiada, que provoque el cambio institucional hacia el logro de los objetivos institucionales propuestos?
7. ¿La relación que se establece entre estas dimensiones, inducen a valorar las conductas de los individuos, los grupos, la organización y su tránsito hacia la conducta deseada, a través de un proceso intencionado de gestión de la cultura organizacional?
8. ¿Son pertinentes las dimensiones de la cultura organizacional y los mecanismos facilitadores para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria?
9. ¿Los elementos epistemológicos de la concepción teórica son del entendimiento de los directivos para su aplicación en la práctica?
10. ¿Es adecuada la orientación previa a los directivos de la facultad universitaria por parte del autor de la concepción teórica para entender sus elementos constitutivos y aplicarlos en la práctica directiva?

## ANEXO 31

### ENCUESTA INDIVIDUAL APLICADA A LOS DIRECTIVOS

Compañero (a), con el propósito de conocer si los elementos que presenta la concepción teórica son suficientes para entender y aplicar la metodología para la gestión de la cultura organizacional en el facultad universitaria. Usted debe marcar con una cruz (X) en las afirmaciones que considere que estén de acuerdo, medianamente de acuerdo o en desacuerdo, siguiendo el siguiente esquema: 1.- de acuerdo, 2.- medianamente de acuerdo y 3.- desacuerdo

Muchas gracias.

No	Afirmaciones	1	2	3
1	Los presupuestos garantizan un apropiado sustento teórico para la gestión de la cultura organizacional			
2	Es acertada la adopción del enfoque sistémico como herramienta metodológica para aplicar la concepción teórica			
3	Los niveles de comportamiento organizacional, individual, grupal y organizacional identifican el carácter holístico de la concepción teórica.			
4	Las dimensiones de la cultura organizacional constituyen variables de las componentes de la gestión de la cultura organizacional.			
5	Los cinco componentes de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria propuestos tienen un carácter sistémico.			
6	La relación que se establece entre las diferentes componentes, inducen a valorar las conductas de los individuos, los grupos y la organización a través de un proceso intencionado de gestión de la cultura organizacional.			
7	Los principios y funciones del ciclo de gestión son adecuados para explicar la relación teórica de la concepción con fundamentos de la administración			
8	La concepción teórica en su carácter general cumple con las leyes y principios de la administración.			
9	Los mecanismos facilitadores son esenciales para la integración de las componentes de la gestión de la cultura organizacional y los procesos sustantivos en la facultad universitaria.			
10	Las conductas de los individuos y los grupos es el aspecto visible en las organizaciones que se transforma con la integración de las componentes de la gestión de la cultura organizacional para la facultad universitaria.			

Fuente: elaboración propia

## ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y LA VALIDEZ (Utilizando el SPSS Statistics 21)

### INSTRUMENTO: Encuesta individual a directivos (Anexo 16)

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	14	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	14	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,726	10

Índice de validez de contenido: 0.89

### INSTRUMENTO: Encuesta sobre satisfacción laboral (Anexo 19)

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	14	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	0,0
Total	14	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,775	22

Índice de validez de contenido: 0.87

**ANEXO 32**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** Observar el modo de actuación de los directivos en los diferentes niveles estructurales en su accionar en la gestión de la cultura organizacional.

Actividad que se observa: \_\_\_\_\_, Fecha: \_\_\_\_\_,  
lugar: \_\_\_\_\_, Objetivos de la actividad que se observa: \_\_\_\_\_

Tiempo de observación: \_\_\_\_\_

**ASPECTOS A OBSERVAR**

**Dimensiones de la cultura organizacional:** valores, creencias, normas, comportamiento, símbolos, estrategia, comunicación, interacción con el entorno, integración interna.

**Mecanismos facilitadores:** la inducción, coordinación, trabajo en equipo, participación, flexibilidad, autonomía.

Otros aspectos que dinamizan la cultura organizacional y se identifican con los niveles de la gestión de la cultura organizacional propuestos:

- Comportamientos, aspectos visibles o producciones.
- Valores evidenciados tras los comportamientos observados.
- Las estrategias curriculares y educativas.
- Las estructuras: conducción de los procesos universitarios, cumplimiento del plan de estudio pregrado y posgrado, conducción de la investigación – desarrollo – innovación (I+D+i).
- Acciones de Socialización:
  - Actividades de aprendizaje cultural generales.
  - Actividades de formación docente o Actividades de formación estudiantil.
- Niveles de Participación:
  - Posibilidades para acceder a la información.
  - Asunción de roles pertinentes a la tarea.
  - Forma en que se tiene en cuenta el criterio de docentes, estudiantes y trabajadores en las decisiones.
  - Conocimiento sobre la Misión, Visión y objetivos de la Universidad.
  - Conocimiento de los valores que funcionan en la facultad de educación y de los declarados en la estrategia.
- Comunicación:
  - Conocimientos sobre la comunicación.
  - Espacios de retroalimentación.
  - Posibilidades del diálogo y el intercambio de contenidos culturales.
- Satisfacción de las motivaciones:
  - Motivación.
  - Salario.
  - Seguridad.
  - Condiciones laborales.
  - Desarrollo profesional.
  - Ambiente de trabajo.

**Fuente: elaboración propia**

## ANEXO 33

### GUÍA PARA LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS

**A. Documento:** Estrategia de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Guantánamo

**Objetivo:** revisar la planificación estratégica de la facultad de ciencias de la educación para identificar elementos de la gestión de la cultura organizacional en los procesos que en ella tienen lugar.

**Aspectos a revisar:**

1. Si se tienen elaborados objetivos estratégicos dirigidos a gestionar la cultura organizacional.
2. Si se conciben acciones estratégicas para identificar las dimensiones y los mecanismos facilitadores de la cultura organizacional para las diferentes áreas claves o procesos de la facultad de educación.
3. Si existen acciones estratégicas dirigidas a la gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación.

**B. Documento:** Actas de los consejos de dirección de la facultad de ciencias de la educación

**Objetivo:** revisar si las dimensiones de la cultura organizacional, son abordados en las reuniones de los órganos de dirección y técnicos en la facultad de ciencias de la educación.

**Aspectos a revisar:**

1. Si en el orden del día se declara el análisis de las dimensiones y los mecanismos facilitadores de cultura organizacional.
2. Si se hace un análisis de las potencialidades que brinda la gestión de la cultura organizacional priorizando las dimensiones de la cultura organizacional para el logro de los objetivos de la facultad de ciencias de la educación.
3. Si se adoptan acuerdos sobre el cumplimiento de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación.

**C. Documento:** Plan de trabajo metodológico de las carreras y de la facultad de ciencias de la educación en general

**Objetivo:** revisar si se concibe como trabajo en equipo el desarrollo del trabajo metodológico de las carreras y de la facultad de ciencias de la educación en general, como uno de los mecanismos facilitadores de la cultura organizacional.

**Aspectos a revisar:**

1. La caracterización de las carreras y de la facultad de ciencias de la educación en general.
2. Si se deriva del plan de trabajo metodológico, el trabajo docente – metodológico y científico – metodológico como mecanismos facilitadores de la cultura organizacional.
3. Si identifican en las acciones que se diseñan para las diferentes formas de trabajo metodológico concebidas en el plan, las dimensiones de la cultura organizacional de la facultad de educación.

**Fuente:** elaboración propia.

### ANEXO 34

#### CUESTIONARIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Estimado(a) colaborador(a): Con el propósito de conocer la factibilidad y pertinencia de la concepción teórica y la metodología para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria que se le presenta, agradeceremos su colaboración, marcando las respuestas a las afirmaciones correspondientes. Marque con una X la casilla que más coincida con su opinión respecto a las siguientes afirmaciones, considerando los valores de la tabla siguiente: Considere que:

1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

N.º	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Se aprecia fácilmente el resultado de su trabajo en el estudiante egresado					
2	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos					
3	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					
4	Su propio trabajo, los directivos u otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su labor					
5	Puede cada miembro del colectivo de la facultad desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tienen asignadas					
6	El colectivo de la facultad puede ver el resultado del trabajo en la calidad del estudiante egresado					
7	Los miembros del colectivo de la facultad, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo					
8	Los miembros del colectivo de la facultad, se mantienen unidos para alcanzar una meta común después de acordada					
9	Se siente usted en todo momento apoyado por el colectivo					
10	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del colectivo de la facultad y de estos con sus directivos					
11	Los ingresos que percibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales y familiares					
12	El ingreso que percibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza					
13	Se corresponde el ingreso que percibe con su nivel de preparación y experiencia					
14	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (Tanto morales como materiales).					
15	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad					
16	Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo, le son favorables					
17	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.					
18	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen					
19	En la facultad se propician las condiciones favorables de preparación de clases, salud, entre otras					
20	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación,					

	desarrollo, formación, posibilidades de ascenso internet), le satisfacen					
21	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, salud, ascenso entre otras.)					
22	En la facultad se propician las condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales					

**Fuente:** Tinoco, O.; Quispe, C.; Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial 17(2): 56-66 (2014) UNMSM ISSN: 1560-9146 (Impreso) / ISSN: 1810-9993 (Electrónico). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81640856007.pdf>

**ANEXO 35**

**ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO**

DIMENSIÓN	INDICADORES	RESULTADO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
<p>1. <i>Preparación teórico-metodológica de los directivos para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.</i></p>	<p>1.1. Nivel de conocimiento sobre las funciones inherentes al cargo en la facultad universitaria;</p>	<p>El 80 % de los encuestados puede identificar los documentos sobre las regulaciones vigentes de las funciones del cargo que desempeña, relacionando como documento principalmente el manual de procedimiento del capital humanos, así el 75 % puede identificar las funciones del cargo que desempeña.</p>
	<p>1.2. Conocimiento sobre la gestión universitaria;</p>	<p>De los encuestados en 45 % responde que conoce al menos un enfoque de la gestión universitaria, centrándose en la gestión por procesos e identificando los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria.</p>
	<p>1.3. Nivel de dominio sobre la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.</p>	<p>Solo el 30 % de los encuestados puede identificar al menos un componente de la cultura organizacional, relacionándola con los valores que se comparten en la organización.</p>
	<p>CAUSAS que pueden estar afectando el resultado de esta encuesta para estos indicadores.</p>	<p>1. Insuficiente preparación sobre los documentos normativos que rigen las funciones de cada cargo en la universidad. 2. Insuficientes conocimientos sobre el enfoque de la gestión universitaria en la facultad, desde el departamento docente. 3. No se incorpora en las necesidades de superación de los directivos los fundamentos de la gestión y particularmente la gestión de la cultura organizacional en la institución universitaria.</p>
<p>2. <i>Planificación del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria</i></p>	<p>2.1. Nivel de coordinación de las acciones para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad universitaria</p>	<p>La participación en la definición de los objetivos de las acciones se califica de bajo, ya que como resultado de la entrevista a los directivos (anexo 7, pregunta 9), se obtiene que solo el 10 % de los entrevistados refieren haber participado en la elaboración de acciones y definición de los objetivos para gestionar alguna componente de la cultura organizacional, como por ejemplo, los valores, el comportamiento.</p>
	<p>2.2. Nivel de definición de los objetivos para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.</p>	<p>Los objetivos dirigidos al desarrollo de los procesos sustantivos, no contemplan las dimensiones de la cultura organizacional como variables a considerar.</p>
	<p>2.3. Nivel de coherencia en el plan de acción para la gestión</p>	<p>La flexibilidad del plan no pudo ser valorada, por lo que este indicador quedó evaluado de bajo.</p>

	de la cultura organizacional	
	2.4. Nivel de correspondencia de los recursos necesarios para cumplir el plan de acciones	El nivel de los recursos para cumplir el plan de acciones es bajo, la no existencia del plan implica la no asignación de recursos.
	CAUSAS que pueden estar incidiendo en el bajo nivel de la planificación de acciones para la gestión de la cultura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La no intencionalidad de los principales directivos de la facultad para concebir en plan de acciones, con objetivos definidos para integrar el desarrollo de los procesos sustantivos a la gestión de la cultura organizacional.</li> <li>2. Desconocimiento de las dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad.</li> <li>3. El desconocimiento sobre fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la cultura organizacional en la facultad.</li> <li>4. La no concepción de un plan de acciones, implica que no sea socializado en la facultad.</li> </ol>
3. Organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	3.1. Capacitación de los directivos para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional en la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.	Las acciones de capacitación a los directivos para integrar las dimensiones de la cultura organizacional en los procesos sustantivos de la facultad universitaria, es valorada de no adecuada por el 90 % de los entrevistados.
	3.2 Nivel de autoridad y disponibilidad de recursos materiales para gestionar de la cultura organizacional.	El nivel de autoridad es adecuado, mas no está dirigido a la gestión de la cultura organizacional, donde la disponibilidad de recursos con este propósito es baja.
	3.3 Nivel de integración en la estructura de dirección de la facultad universitaria para gestionar la cultura organizacional	El nivel de las relaciones que se establecen entre los directivos, sus subordinados y cooperadores en la facultad universitaria para la gestión de la cultura organizacional se valora de no adecuado
	CAUSAS que pueden estar incidiendo en el bajo nivel de organización de la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente capacitación de los directivos sobre los componentes o dimensiones de la cultura organizacional, para conducir el proceso de gestión de la cultura organizacional.</li> <li>2. La no asignación de recursos, derivado de la no planificación de acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.</li> <li>3. El desconocimiento de cómo gestionar la cultura organizacional.</li> </ol>
4. Ejecución del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	4.1. Desempeño en la ejecución de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria para la integración y desarrollo de los procesos sustantivos.	El desempeño en la implementación de las acciones en la facultad, no es adecuado, debido a la no existencia de un plan para gestionar la cultura organizacional, se evidencia la ejecución de acciones planificadas en la estrategia de la facultad que con intencionalidad valoran componentes de la cultura organizacional, como los valores, las creencias, el comportamiento, el liderazgo. En los objetivos de desarrollo de los procesos sustantivos se evidencian relaciones con los valores, la

		comunicación y el comportamiento de trabajadores y estudiantes.
	5.4. Nivel de persuasión de los directivos para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional	No existe el plan de acciones.
	5.5. Nivel de solución de los problemas de integración interna de las personas y de los procesos y de adaptación externa en la facultad universitaria	Es valorado de adecuado el nivel de solución a los problemas de integración interna de las personas para el desarrollo de los procesos sustantivos, así como a la adaptación al entorno de la facultad universitaria.
	CAUSA por lo que este indicador se evalúa de no adecuado son:	1. La no existencia de un plan de acciones para gestionar la cultura organizacional en la facultad, motivado por el desconocimiento de los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión y de la cultura organizacional universitaria.
5. Control del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.	5.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos del plan de acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad.	Se evalúa en la entrevista a directivo (anexo 7 y 8), de donde se triangulan los resultados y se valora como no adecuado el cumplimiento de los objetivos de las acciones planificadas y ejecutadas, por la no existencia del plan, más se valoran las causas de la no existencia de este plan de acciones, focalizándolas en el desconocimiento teórico y metodológico del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad.
	5.2. Desempeño de los directivos en el cumplimiento del plan de las acciones planificadas para desarrollar el proceso de gestión de la cultura organizacional.	El desempeño es no adecuado
	CAUSAS que pueden estar incidiendo en el bajo nivel del control de las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria	1. Desconocimiento de los fundamentos para la elaboración de un plan coherente de acciones para la gestión de la cultura organizacional. 2. Insuficiente preparación para el control del plan de acciones de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.
	5.3. Nivel de las acciones correctivas o de mejoras del plan de acciones para la gestión de la cultura organizacional	El desempeño de los directivos para la mejora se establece a partir de la identificación de las debilidades en el plan de acciones para ser mejorado, la no existencia de este plan evalúa este indicador de bajo
	CAUSAS por lo que este indicador se evalúa de bajo.	1. Las acciones de mejora son insuficientes. 2. Es insuficiente la participación de los directivos en el diseño de las acciones de mejora. 3. La no identificación de las debilidades del proceso de gestión de la cultura organizacional.

Consideraciones derivadas del análisis del comportamiento de los indicadores de manera general, así como la triangulación de los resultados de los instrumentos aplicados

- Los gestores de la cultura organizacional en la facultad, decana, jefe de departamentos, cumplen los requisitos para el cargo, tienen categoría docente principal de profesor titular o profesor auxiliar, aunque otros gestores como PPA, no dominan de forma específicas las funciones del cargo que desempeñan, el 28 % no tiene la categoría docente principal.
- Son insuficientes los conocimientos de los gestores sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, su gestión en la facultad universitaria y la relación de esta con los procesos sustantivos, también la no adecuada preparación para aplicar los enfoques de la gestión. No siempre, existe total correspondencia entre las capacidades, categorías docentes y académicas de los directivos con las diferentes tareas que demanda la gestión de la cultura organizacional en la facultad, en la actualidad es un reto inmediato.
- La gestión de la cultura organizacional no está metodológicamente organizada en la facultad, de forma que no incluye en ello los procesos sustantivos y estos relacionados con las dimensiones de la cultura organizacional y mecanismos facilitadores que dinamizan este proceso en esta facultad universitaria.
- A consideración de los gestores, los aspectos que identifican la gestión de la cultura organizacional en la facultad, están relacionados con los objetivos de trabajo, metas, indicadores que se definen en la planeación estratégica, en el sistema de trabajo de la facultad en plena correspondencia con los de la universidad y se concretan de manera particular en el plan de desarrollo del docente y trabajador.

## ANEXO 36

**Etapas del estudio de caso para valorar la factibilidad de la metodología de gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación.**

No	Etapas	Descripción
1	Identificación del caso	Determinar el caso que será objeto de estudio; así como, la muestra que ofrecerá la información necesaria para profundizar en él.
2	Recopilación de la información	Se subdivide en tres sub etapas con sus respectivas acciones:
	2.1.- Profundización inicial del caso:	
	Determinar los métodos y técnicas que van a emplearse para profundizar en la muestra seleccionada y en los aspectos necesarios para conocer la situación inicial del caso. Detectar regularidades.	
	2.2.- Transformación del caso:	
	A partir de las regularidades detectadas anteriormente, se deben decidir las acciones que se desarrollarán para lograr la transformación del caso. Se destacan las siguientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a los actores involucrados en la transformación del caso a partir de las temáticas que se consideran necesarias en función de prepararlos para aplicar la propuesta diseñada</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la propuesta concebida para transformar el caso</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilando la información de cómo va ocurriendo este proceso en la práctica.</li> </ul>	
	2.3.- Profundización de la situación del caso después de la aplicación de la propuesta:	
	Recoge los elementos esenciales de cómo evolucionó el caso y determina las regularidades de su implementación. Describir la labor realizada con la aplicación de los métodos de investigación seleccionados.	
3	Interpretación de la información:	A partir de la situación inicial del caso y de la aplicación de la propuesta concebida se logra o no su transformación y su incidencia en la práctica.
4	Toma de decisiones:	Es transversal a todas las etapas. Son las decisiones que se toman a partir de la obtención de la información y de los elementos que se deben perfeccionar en cada etapa.
5	Comunicación de la información:	Se realiza en el consejo de dirección, reunión de departamento, talleres de socialización y en la divulgación de los resultados que se alcanzan con la aplicación de la propuesta.

**Fuente:** Salazar, M. (2008).

**ANEXO 37**

**INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN AÑO 2022**

No. OE	INDICADORES	Meta 2022 FCE	Evaluación
1	Cantidad de estudiantes de nuevo ingreso en la Educación Superior (I2 ODS)	370	435 SOBRECUMPLIDO
1	Cantidad de estudiantes matriculados de la Educación Superior (I3 ODS)	985	874 PARCIALMENTE CUMPLIDO
1/9	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con su participación en la estrategia educativa de su brigada.	92%	98.8% SOBRECUMPLIDO
1/2/9	Porcentaje de satisfacción de los estudiantes con la calidad del proceso.	92%	100% SOBRECUMPLIDO
1/2/9	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la labor de los profesores en su formación integral.	95%	98.2% SOBRECUMPLIDO
1	Porcentaje de satisfacción de los estudiantes con el proceso de enseñanza-aprendizaje de las disciplinas Historia y Marxismo Leninismo.	91%	97.7% SOBRECUMPLIDO
1	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los contenidos y las actividades de la disciplina Preparación para la Defensa y y con las actividades de educación patriótica militar.	92%	97.4% SOBRECUMPLIDO
1/8	Porcentaje de programas académicos de pregrado visibles en entornos virtuales de aprendizaje.	30%	32% CUMPLIDO
1	Porcentaje de estudiantes seleccionados de alto aprovechamiento docente.	5%	SOBRECUMPLIDO
1/4	Porcentaje de estudiantes que alcanzan el Premio al Mérito Científico Estudiantil.	3%	PENDIENTE
1/9	Eficiencia en el ciclo (I4 ODS)	61.5%	PENDIENTE
1/9	Porcentaje de carreras acreditadas de las que cumplen los requisitos.	-	NO PROCEDE
1/6	Porcentaje de estudiantes en prácticas laborales y diplomas vinculados al desarrollo local.	51%	PARCIALMENTE CUMPLIDO
1/3/6	Cantidad de unidades docentes en Sectores Estratégicos.	-	NO PROCEDE
1/3/6	Porcentaje de estudiantes en unidades docentes en Sectores Estratégicos.	-	2.9% SOBRECUMPLIDO

**Fuente:** informe de cumplimiento de los indicadores de eficiencia de la facultad de ciencias de la educación.

**Leyenda:** OE.- Objetivo estratégico; ODS.- Objetivo de Desarrollo Sostenible

**ANEXO 38**

**INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN AÑO 2022**

No. OE	INDICADOR	Meta 2022	Total	Evaluación
1	Cantidad de tesis doctorales defendidas en Sectores Estratégicos	1	0	Incumplido
2	Cantidad de doctores que tutelan doctorandos en Sectores Estratégicos	5	0	Incumplido
3	Programas de superación y posgrado vinculados a Sectores Estratégicos.	6	2	Parcialmente cumplido
4	Profesionales de los Sectores Estratégicos en programas de superación y posgrado.	15	8	Cumplido
1	Tesis de maestría defendidas y especialidades defendidas en Sectores Estratégicos	4	0	Pendientes
6	Cantidad de programas de posgrado en la modalidad a distancia.	1	0	Pendientes
5	Cantidad de graduados en programas de posgrado del sector no estatal			No procede
1	Programas de posgrado académico con categoría superior de acreditación			No procede
5	Cuadros y reservas del estado y el gobierno capacitados.	4	1	Pendientes
4	Cuadros y reservas del municipio y provincia capacitados en gestión de desarrollo local.	4	0	Pendientes

**Fuente:** informe de cumplimiento de los indicadores de eficiencia de la facultad de ciencias de la educación.

**Leyenda:** OE.- Objetivo estratégico; ODS.- Objetivo de Desarrollo Sostenible.

**ANEXO 39**

**INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN AÑO 2022**

No. OE	INDICADOR	Meta 2021	Total	Evaluación
4	Proyectos de I+D+i para el desarrollo local que impactan en la producción, exportación, sustitución de importaciones, encadenamientos productivos y mejora de la calidad de los servicios y el medio ambiente.	-		Pendiente
	Publicaciones del grupo 1	7		Pendiente
	Publicaciones del grupo 2	18	9	Sobre cumplido
	Publicaciones del grupo 3.	20	10	Cumplido
	Publicaciones del grupo 4.	20	11	Cumplido
		65	30	Cumplido

Resumen de la evaluación de los indicadores del proceso				
Categorías	Sobre cumplido	Cumplido	No procede	Incumplido
Indicadores esenciales (12)	-	1	9	2 Pendientes
Indicadores necesarios	1	4	7	13

**Fuente:** informe de cumplimiento de los indicadores de eficiencia de la facultad de ciencias de la educación.

**Legenda:** OE. Objetivo estratégico

## ANEXO 40

### INDICADORES DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN AÑO 2022

No OE	INDICADORES	Meta 2022 FCE	Evaluación
6	Cantidad de matriculados en las cátedras del adulto mayor (I8a ODS).	548	CUMPLIDO
6	Cantidad de graduados de las cátedras del adulto mayor (I8b ODS)	548	CUMPLIDO
1	Cantidad de unidades artísticas reconocidas como instituciones culturales del arte universitario. Una por cada manifestación principal en cada universidad (teatro, danza, música, artes visuales y literatura)	1	PENDIENTE
1	Cantidad de espacios reconocidos para la promoción de la cultura.	1	PENDIENTE
1	Cantidad de proyectos artísticos asociados a la promoción del cuidado del medio ambiente y la calidad de vida.	1	PENDIENTE
1/9	Porcentaje de estudiantes que participan en tareas de impacto económico y social.	93%	96.6% SOBRECUMPLIDO
1	Porcentaje de estudiantes formados como promotores de salud.	26%	CUMPLIDO
1	Porcentaje de satisfacción de los estudiantes con las actividades extracurriculares desarrolladas.	91%	96.3% SOBRECUMPLIDO
6	Cantidad de proyectos comunitarios con impactos reconocidos en el desarrollo local.	1	PARCIALMENTE CUMPLIDO
6	Cantidad de Centros de Bienestar Universitarios que cumplen cinco indicadores anuales en función de declarar el IES con la condición de universidad por la salud	1	PENDIENTE
1	Cantidad de actividades realizadas en los Centros de Bienestar Universitario a nivel de IES (al menos 3 por centro)	3	PENDIENTE
6	Cantidad de cátedras universitarias constituidas vinculadas a las Estrategias de Desarrollo Municipal	1	CUMPLIDO
1/4	Cantidad de Cátedras Universitarias que logran alcanzar premios relevantes en eventos o certámenes desarrollados por la universidad u otras instituciones científicas, culturales o comunitarias.	1	CUMPLIDO

**Fuente:** informe de cumplimiento de los indicadores de eficiencia de la facultad de ciencias de la educación.

**Leyenda:** OE. Objetivo estratégico

## ANEXO 41

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA

1. Formar profesionales integrales, competentes, con espíritu innovador y firmeza político-ideológica, comprometidos con la Revolución que satisfagan las necesidades de graduados para el desarrollo sostenible del país.
2. Lograr la preparación y el completamiento del claustro y de los cuadros, con un alto por ciento de doctores, que se distingan por ser activos defensores de la Revolución Socialista Cubana.
3. Fortalecer el vínculo de la Educación Superior con las empresas de producción de bienes y servicios, extendiendo formas organizativas que incentiven la aplicación de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación, con impacto en los Sectores Estratégicos para el desarrollo.
4. Impactar al desarrollo científico y tecnológico, como pilar del sistema de gestión de gobierno basado en la ciencia y la innovación, la aplicación de los resultados y la satisfacción de las necesidades de capacitación, posgrado y formación doctoral de profesionales, en correspondencia con las demandas del desarrollo sostenible local, territorial y del país
5. Perfeccionar la preparación y superación de los cuadros y reservas del Estado y del Gobierno, con énfasis en el nivel local, orientada a la transformación de la gestión y los modos de actuación con enfoque de innovación.
6. Potenciar la relación universidad-sociedad, en correspondencia con las estrategias de desarrollo territorial y local, con énfasis en la transformación social, política y económica de las comunidades.
7. Garantizar la transformación digital de las Universidades y Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación, en correspondencia con el perfeccionamiento de los procesos de la Educación Superior, y el posicionamiento efectivo en medios de comunicación y plataformas de Internet.
8. Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos de la Educación Superior, con énfasis en la infraestructura necesaria y el transporte.
9. Asegurar la calidad de la Educación Superior Cubana, avalada por la acreditación de sus programas e instituciones con categoría superior.

**Fuente:** MES. (2022). *Planeación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) en Cuba, para el período 2022-2026.* La Habana, Cuba.

## ANEXO 42

### CUESTIONARIO SOBRE EL ESTADO DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD UNIVERSITARIA

Con el propósito de conocer cómo se desarrolla el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria donde usted labora agradeceremos su colaboración, marcando las respuestas a las afirmaciones correspondientes.

Marque con una X la casilla que más coincida con su opinión respecto a las siguientes afirmaciones, considerando los valores de la tabla siguiente: Considere que:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>

Indicadores	1	2	3
<b>PREPARACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LOS DIRECTIVOS</b>			
1. Los directivos dominan de las funciones inherentes a su cargo en la facultad			
2. Los directivos tienen conocimiento sobre la gestión universitaria			
3. Tienen pleno dominio sobre los componentes que caracterizan la cultura organizacional en la facultad			
<b>PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
4. Los directivos participan de forma consciente en la elaboración de acciones de planificación para la gestión de la cultura organizacional en la facultad			
5. El plan de acciones de acciones para la gestión de la cultura organizacional se socializa entre todos los miembros de la facultad			
<b>ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
6. Los directivos participan de forma consciente en la organización del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad.			
<b>EJECUCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
7. Los directivos tienen un buen desempeño en la ejecución de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional en la facultad			
<b>CONTROL Y MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD</b>			
8. Los directivos evalúan con sistematicidad las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad			
9. Existe un buen desempeño de los directivos en la mejora de las acciones para la gestión de la cultura organizacional en la facultad			

**Fuente: elaboración propia**

## ANEXO 43

### PLAN DE MEJORAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

#### Principales pasos para la elaboración del documento

- a) Identificación del problema y los aspectos a mejorar; b) Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo; c) Propuesta y planificación del plan; d) Implementación y seguimiento; e) Evaluación.

#### a).- Identificación de los aspectos a mejorar

**Problema:** Inadecuada gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación.

Los aspectos a mejorar están relacionados con el proceso de gestión de la cultura organizacional.

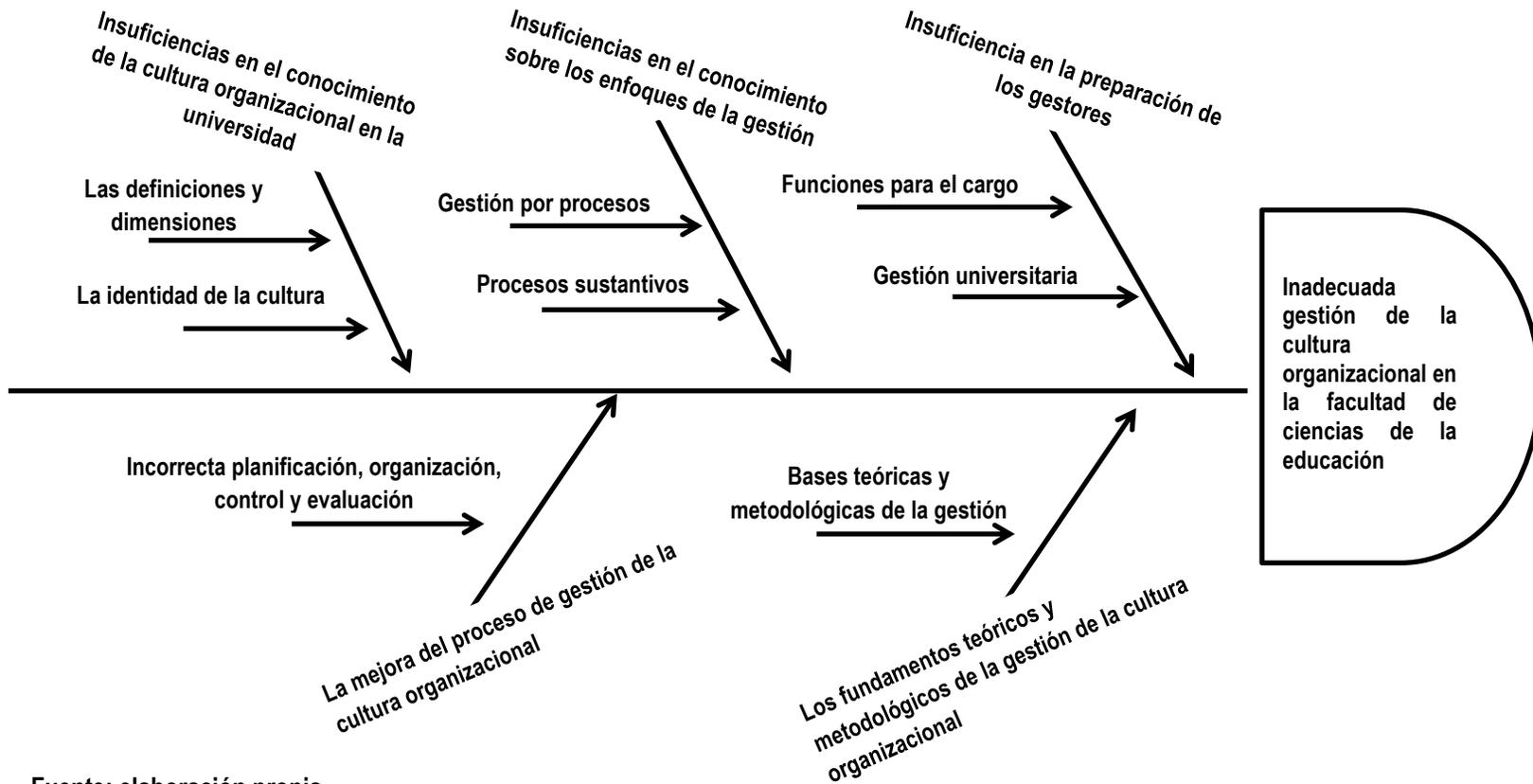
1. Preparación teórico-metodológica de los gestores de la facultad universitaria.
2. Planificación, organización, ejecución, control, evaluación y mejora del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad universitaria.

#### b).- Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo

##### Causas:

1. Insuficiente preparación de los gestores.
  - 1.1. Sobre los documentos normativos que rigen las funciones de cada cargo en la universidad.
  - 1.2. Sobre los fundamentos de la gestión universitaria.
2. Insuficiencias en el conocimiento sobre los enfoques de la gestión.
  - 2.1. La gestión integrada de los procesos universitarios.
  - 2.2. Los modelos de la gestión universitaria.
3. Insuficiencias en el conocimiento de la cultura organizacional en la universidad.
  - 3.1. Desconocimiento de las dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la cultura organizacional en la facultad.
  - 3.2. La no identificación de la existencia de una cultura organizacional en la facultad que la caracteriza y la diferencia de otras.
4. El desconocimiento sobre fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la cultura organizacional en la facultad.
  - 4.1. No se dominan las bases teóricas y metodológicas de la gestión de la cultura organizacional.
5. Identificación de las fortalezas y debilidades en el proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad,
  - 5.1. Incorrecta planificación, organización, control, evaluación y mejora del proceso de gestión de la cultura organizacional en la facultad.

Figura 15.- Diagrama de causa y efecto (diagrama de Ishikawa), de la gestión de la cultura organizacional en la facultad de ciencias de la educación



Fuente: elaboración propia.

**c).- Propuesta y planificación del plan**

<b>Acciones de mejoras</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable de la tarea</b>	<b>Tiempo (inicio-final)</b>	<b>Recursos necesario</b>	<b>Indicador seguimiento</b>	<b>Responsable seguimiento</b>
1. Preparación sobre las funciones de cada cargo en la universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de los documentos normativos</li> <li>• Revisión del plan individual de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana,</li> <li>• Colaborador externo (Asesora de Recursos Humanos)</li> </ul>	Septiembre 2021 – Diciembre 2021	Manual de procedimientos del capital humano	Revisión del plan de trabajo individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> <li>• Jefes de departamentos</li> </ul>
2. Capacitación sobre los enfoques de la gestión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar los fundamentos de la gestión universitaria</li> <li>• Análisis conceptual de la gestión universitaria</li> <li>• Entrenamiento sobre la gestión integrada de los procesos universitarios</li> <li>• Instrucción sobre los modelos de la gestión universitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>	Enero 2022- Febrero 2022	Bibliografías relacionadas con las temáticas	Nivel de preparación de los gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> <li>• Investigador</li> </ul>
3. Capacitación sobre las bases teóricas y metodológicas de la gestión de la cultura organizacional	<p>Preparación sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dimensión teórica; el hombre como centro de la cultura organizacional.</li> <li>• La dimensión metodológica: posibilita la implementación del proyecto de gestión de la cultura organizacional. Fundamentos investigativos generales y los metodológicos para la planificación, organización y ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>	Enero 2022- Febrero 2022	Bibliografías relacionadas con las temáticas	Nivel de preparación de los gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> <li>• Investigador</li> </ul>
4. Estudio sobre los enfoques teóricos la cultura organizacional en la universidad	<p>Aplicación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de los diferentes enfoque sobre la cultura organizacional</li> <li>• Diferentes métodos, procedimientos e instrumentos para medir la cultura organizacional</li> <li>• Clasificación del tipo de cultura. Diferentes clasificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada gestor individual</li> </ul>	Noviembre 2021 – diciembre 2021	Bibliografías relacionadas con las temáticas	Nivel de preparación de los gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> </ul>
5. Taller de capacitación sobre: la gestión por procesos	Ejecución del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>	Marzo 2022	Bibliografías relacionadas con las temáticas Aula especializada	Nivel de preparación de los gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> <li>• Investigador</li> </ul>
6. Taller de capacitación sobre: los procesos sustantivos universitarios	Ejecución del taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>	Marzo 2022	Bibliografías relacionadas con las temáticas Aula especializada	Nivel de preparación de los gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> <li>• Investigador</li> </ul>
7. Intercambio entre los	Coordinar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> </ul>	Septiembre		Nivel de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decana</li> </ul>

<p>colectivos sobre los fundamentos de las funciones de la gestión. Identificar sus acciones para la gestión de la cultura organizacional sustentado en sus principios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de socialización.</li> <li>• Revisión de documentos de planificación.</li> <li>• Contextualizar y diferenciar entre los individuos y colectivos la acciones a ejecutar.</li> <li>• Evaluación sistemática de las acciones planificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>	<p>2021 – Marzo 2022</p>		<p>preparación de los gestores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigador</li> </ul>
---	--	--	------------------------------	--	------------------------------------	--

**Fuente:** Adaptado de Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (s/f). Plan de mejoras. Titulación: Enología. Universidad de la Rioja.

<https://www.unrioja.es>