

## **Universidad del siglo XXI y cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad de Las Tunas**

### **XXI Century University and organizational culture of the Faculty of Social and Humanistic Sciences, University of Las Tunas.**

Maria de los Angeles Pérez Pérez<sup>1</sup> ([mariapp@ult.edu.cu](mailto:mariapp@ult.edu.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-5886-7008>)

Alain Rodríguez Cordero<sup>2</sup> ([alainrc@gmail.com](mailto:alainrc@gmail.com)) (<https://orcid.org/0009-0003-3709-5357>)

Alejandro del Cristo Rodríguez Morell<sup>3</sup> ([alejandorm@ult.edu.cu](mailto:alejandorm@ult.edu.cu)) (<http://orcid.org/0000-0002-0477-3858>)

#### **Resumen**

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

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

#### **Abstract**

The article deals with the results of the research carried out on the organizational culture in the Faculty of Social and Humanistic Sciences of the University of Las Tunas with the objective of strengthening it to favor its functionality and adapt it to the demands of the university of the XXI century. In order to carry out the study, methodological complementarity was used, combining qualitative and quantitative methods and techniques. The strengths and barriers that influence its performance were determined and it was concluded that it is feasible to improve it and achieve greater effectiveness with the application of an intervention plan that enhances the levels and dimensions of culture.

**Key words:** organizational culture, functionality, dimensions of organizational culture, levels of organizational culture, cultural intervention plan.

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesora Asistente de la carrera Comunicación Social de la Universidad de Las Tunas. Cuba.

<sup>2</sup> Ingeniero Informático. Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA). Las Tunas. Cuba.

<sup>3</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Profesor Auxiliar de la carrera Comunicación Social. Universidad de Las Tunas. Cuba.

## **Siglo XXI: reto para las universidades cubanas**

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

Al respecto Tünnermann (2023, p. 5) expresa que

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

Andrey y Vargas (2020, p. 2) refiriéndose a los desafíos de las universidades en el siglo XXI consideran que

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

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

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 esta aspiración se precisa en el No 95 (2021, p. 70).

Consolidar el papel de la Universidad en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con nuestra historia y los valores de nuestro socialismo; fortalecer las relaciones con entidades de ciencia, tecnología e innovación, de la

producción y los servicios y lograr la introducción de los resultados de las investigaciones en función del desarrollo del país, con particularidad en los territorios.

La cultura organizacional de la facultad, constituida por un entramado de valores, creencias y modos de actuación de sus trabajadores contribuye a diferenciarla del resto de las facultades y le confiere identidad propia, no solo por lo que hace, sino por cómo lo hace y lo que comunica, y con ello conformar la imagen que proyecta hacia sus públicos.

La particularidad del vínculo de la cultura y la comunicación en la época actual lo refieren Pérez, Rodríguez y Álvarez (2022, p. 225) al señalar que “Se ha producido una transformación donde las personas han pasado de la adquisición de conocimientos de forma cognitiva a un mundo semiótico, de consumo de símbolos y significados, donde el individuo se transforma en sujeto comunicativo y simbólico”.

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

Por los motivos citados anteriormente, la FCSH no alcanza la plenitud de desarrollo institucional y no posee una cultura organizacional fuerte que posibilite un nivel de respuesta a las necesidades crecientes de formación de profesionales. Aunque ha tenido logros en los procesos sustantivos fundamentales, el cambio cultural, como proceso inevitable, obliga a la atención de este proceso, al estudio del liderazgo y los recursos humanos y al análisis de cómo cumple su misión y encargo social.

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

### **Cultura organizacional**

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

La Cultura Organizacional puede definirse como:

Un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e

integración interna y que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 2006, p.25)

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

El paradigma del siglo XXI planteado por Joan Costa (2001), explica esta relación mediante un modelo con dos ejes, con sus polos. Verticalmente están interconectadas la identidad y la imagen. Horizontalmente lo están los actos y los mensajes. En la encrucijada de los ejes está la cultura, que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es un transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que son vividas por el público en la organización.

### **Niveles, dimensiones y componentes de la cultura organizacional**

Schein (2006) y Villafañe (1999) coinciden en plantear que la cultura organizacional tiene tres niveles:

Nivel 1: Producciones y creaciones: es el nivel visible, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta de sus miembros.

Nivel 2: Valores: expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético. Surgen vinculados a las ideas de personas influyentes y líderes, y en la medida en que se generalizan se convierten en creencias y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: ideas y convicciones que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

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

1. Relación de la humanidad con la naturaleza: los miembros clave contemplan la relación con su entorno como de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar.
2. La naturaleza de la realidad y la verdad: las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un «hecho», como debe determinarse la verdad, y si la verdad se «revela» o «descubre»; conceptos básicos del tiempo y el espacio.

3. La naturaleza del género humano: Disquisiciones sobre lo que significa ser humano y sus fundamentales. Si las personas son por naturaleza buenos, malos, o neutros y si son o no perfectibles.
4. La naturaleza de la actividad humana. Creencias respecto a qué actitud conviene a los seres humanos: ser activos, pasivos, autocríticos, fatalistas,
5. La naturaleza de las relaciones humanas. Concepciones sobre cuál es el modo apropiado de relación entre las personas y de distribuir poder y amor; si prevalece el individualismo o el compañerismo y si se basa en la autoridad, en el carisma u otra cosa.

La conjunción de las presunciones de estas dimensiones, contribuye a conformar el Paradigma Cultural, modelos a seguir, sobre la base del cual los miembros del grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y relaciones.

Estos niveles de la cultura organizacional están interrelacionados, de modo que se influyen mutuamente.

Haciendo una conjunción de los planteamientos de Schein (2006), Villafañe (1999) y Alabart (2011) podemos definir como elementos indiscutibles de la cultura los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía que orienta la política de la organización, las reglas de juego para progresar en la empresa, el clima laboral, la historia, anécdotas, mitos, leyendas, rituales, signos, símbolos, tradiciones, el lenguaje, estilo de liderazgo, comunicación, objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio y procedimientos.

Un aspecto de la cultura organizacional que tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los miembros de la organización es el clima organizacional constituido por un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben y, por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción.

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

La cultura organizacional cumple diferentes funciones, tales como: iniciación, consolidación y renovación, control, motivación, expresión emocional e información, supervivencia y adaptación al medio, integración de sus procesos internos y reducir la ansiedad y construir la identidad corporativa y favorecer el consenso sobre la misión,

cohesionar internamente a la organización, favorecer la implicación del personal y determinar el clima interno.

### *Tipos de cultura*

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

Harrison (2018, p. 186) y Villafañe (1999, p. 135) coinciden en clasificarlas en:

1. Orientada al poder
2. Orientada al papel, orientada al rol u orientada a la función
3. Orientada a la tarea u orientada hacia el trabajo
4. Orientada a las personas u orientada hacia la gente o al personal.

Andrade (2020, p. 116) las clasifica según su grado de fortaleza y funcionalidad en:

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

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

### *Etapas de desarrollo de la cultura organizacional*

Edgar Schein (2006) considera que una organización transita por 3 etapas.

Etapa I. Nacimiento y primeros años en la que predomina el dominio del fundador, la cultura asume funciones de aglutinante, fuente de identidad y socialización. Los sucesores son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales. Los mecanismos de cambio son la evolución natural, la evolución auto

dirigida a través de terapia empresarial; a la evolución controlada a través de elementos mixtos o a la revolución controlada por parte de terceros.

Etapa II. Adolescencia que se caracteriza por la expansión de la producción o los servicios, la integración vertical y puede estar caracterizada por adquisiciones o fusiones. La integración cultural declina y se fortalecen nuevas subculturas, se debilitan las metas clave, los valores y presunciones básicas y se crean crisis de identidad, este es el momento de encauzar la dirección del cambio cultural.

Etapa III. Madurez cuya característica es la declinación de los mercados, aumento o estancamiento de la estabilidad interna, y la falta de motivación para el cambio...La cultura obliga a la innovación, aumenta la valoración de la cultura como fuente de autodefensa, se preservan las glorias del pasado y se usa para aumentar la autoestima.

### *Cambio cultural*

Las universidades capaces de renovarse, adaptarse y reinventarse continuamente y que asimilan nuevas ideas, transformándolas en beneficio de la organización, serán las únicas capaces de sobrevivir en un entorno cambiante. Para mantener la universidad como estructura que se perfecciona continuamente, existen varios factores que deben confluír: programas de intervención y autoevaluación permanente, adecuación constante de los recursos humanos a las nuevas necesidades personales e institucionales, perseverancia y compromiso con el cambio, que implica desprenderse de modos de comportamiento anteriores y tiempo, dado que el cambio es un proceso (Tomás, 2023, p.3)

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

El tipo de cambio que se aplique está relacionado con la etapa de desarrollo en que se encuentre la organización. Schein (2006, p. 300) plantea los siguientes mecanismos de cambio:

1. Como proceso evolutivo natural: las fuerzas del cambio tienen su origen en los grupos y son naturales e inevitables.
2. Cambio auto dirigido y dirigido: funcionan como proceso de adaptación y aprendizaje, analizan los cambios internos como respuesta a los cambios del entorno externo.
3. Cambio revolucionario: es un proceso terapéutico, tiene su origen en el interior del grupo, con la interacción de sujetos integrados y de agentes externos, con el objetivo de mejorar la capacidad de adaptación del grupo o su nivel de integración.
4. Cambio planificación y desarrollo: es organizado por fuerzas que pueden dirigirse o controlarse, y tiene su punto de partida en principios acerca de qué puede ser susceptible de manipulación y lo que no lo es.

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

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

### **Principales resultados de la investigación**

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

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

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

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

Existe la percepción de los trabajadores que las evaluaciones del desempeño son justas, equitativas y estimulan las conductas deseadas y se les reconoce el trabajo, aunque los estímulos no son suficientes. El liderazgo se considera participativo, los líderes son exigentes, pero flexibles y sensibles ante los problemas de sus subordinados.

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

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

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

### **Plan de intervención cultural**

La organización se encuentra en sus primeros años, por lo que se concibió el cambio como proceso dirigido, organizado por fuerzas internas que determinan las variables a manipular y las fuerzas y debilidades de la cultura y modificarlas si es necesario. Se aplicará desde septiembre de 2021 hasta julio de 2023.

El objetivo general es fortalecer el cumplimiento de las funciones de la Cultura Organizacional de la institución y como objetivos específicos se trazaron los siguientes:

1. Potenciar la participación de todo el colectivo en la vida organizacional.
2. Socializar los componentes de la cultura organizacional entre todos los miembros de la facultad.
3. Profundizar en el conocimiento de los elementos claves de la cultura organizacional de la entidad.

El plan se concibe para intervenir y trazar acciones en las siguientes variables de la cultura organizacional:

1. Mitos e Historias de la organización.
2. Ritos y ceremonias de la organización.
3. Creencias.
4. Valores.
5. Comunicación.
6. Héroe y personajes destacados dentro de la organización.
7. Normas de la organización.
8. Identidad visual.

### Principales acciones de intervención propuestas

No	Acciones	Canal	Participantes	Ejecuta	Fecha
1.	Constitución del equipo de historia para recopilar hechos fundacionales y actuales y mantenerla actualizada.	Oral	C/ dirección	VD y J Dptos.	15/9/21
2.	Elaboración del sistema de ritos y ceremonias, sus objetivos y reglamentos.	Oral y escrito	C/ dirección y trabajadores seleccionados	Consejodi recc.	15/11/21
3.	Sondeo de opinión sobre las creencias existentes en la organización en torno a las funciones, las políticas, las personas, los procedimientos y los servicios institucionales.	Oral y escrito	Trabajadores	Trabajadores por Dptos.	Nov/21
4.	Talleres de análisis sobre los valores compartidos en la organización.	Oral	Trabajadores	J Dptos.	Nov/21
5.	Elaboración del plan de maestrías y doctorados para las especialidades no pedagógicas en coordinación con otras universidades.	Oral y escrito	Decana Vicedecana J Dptos.	VDIP	Oct/21
6.	Elaboración el manual de bienvenida para los nuevos ingresos con los reglamentos, valores y código de ética profesional del trabajador de la Educación Superior.	Escrito	Prof. Carrera Comun. Social y Consejo Dirección	Prof. Carrera Comun. Social	Ene/22
7.	Actos de bienvenida a los nuevos trabajadores para socializar los valores, reglamentos y código de ética y responsabilizar al tutor con su formación profesional.	Oral	Trabajadores	Directivos	A partir feb/22
8.	Otorgamiento de estímulos y reconocimientos a los que se destaquen por reflejar de manera ejemplar en su conducta los valores y constituyan paradigma para trabajadores y educandos.	Boletín, radio base, intranet e internet	Trabajadores	Directivos y sindica-to	A partir de sep/21

9.	Creación de un boletín digital mensual con los principales acontecimientos y logros de la FCSH y destaque y reconozca los trabajadores que hayan sobresalido en su desempeño.	Intranet e internet	Directivos y trabajadores	Prof. Carrera Comun.S social	A partir de oct/21
10.	Implementación de un buzón de opiniones, inquietudes, criterios y sugerencias para análisis por los directivos	Escrita	Trabajadores	Decana	Oct/2021
11.	Habilitación de correo institucional para inquietudes, opiniones y sugerencias de los trabajadores, estudiantes, padres y la comunidad.	Intranet e internet	trabajadores, estudiantes, padres y comunidad	Decana	Oct/2021
12.	Creación del salón de la fama con fotos, historia y premios relevantes obtenidos en su trayectoria laboral y social por trabajadores destacados.	Visual, audiovisual y escrito	C. Dirección	Equipo historia FCSH	Oct/2021
13.	Compilación en formato plano y digital, de las de las normas que rigen en la organización	Escrito	C. Dirección	Secretaría docente	Oct/2021
14.	Depósito, en el buzón de opiniones, de criterios y sugerencias sobre alcances y limitaciones de las normas que regulan la entidad.	Escrito	Trabajadores	Trabajadores	Mensual
15.	Empleo del logotipo de la FCSH en la papelería institucional, y en los espacios más representativos	Visual	Directivos y trabajadores	Directivos y trabajadores	A partir de sep/21
16.	Mejoramiento del entorno visual: limpieza, decoración, ambiente y aspecto físico de bienes muebles e inmuebles.	Visual	Directivos y trabajadores	Directivos y trabajadores	A partir de sep/21

### Precisiones finales

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

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

## Referencias

- Alabart, Y. (2011). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Ciencia y Tecnología*, (1, abril – septiembre), 11 – 22. La Habana.
- Andrade, H. (2020). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Andrey, J. y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 1-10. Universidad del Zulia Venezuela.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Argentina: La Crujía. Ediciones Buenos Aires.
- Harrison, R. (2018). *Model of culture-research-methodology*. E. U.: Harvard Business Review.
- Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: Autor.
- Pérez, M. de los Á., Rodríguez, A. del C. y Álvarez, F. G. (2022). *Comunicación y postmodernidad*. *Opuntia Brava*, 14(4), 231-243.
- Schein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Félix Varela.
- Tomás, M. (2023). *El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI*. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/20748>
- Tünnermann, C. (2023). *Los desafíos de la universidad en el siglo XXI*. Recuperado de <https://www.aidtss.org/los-desafios-de-la-universidad-en-el-siglo-xxi>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ediciones. Pirámide S.A.