

## **Comentario crítico**

# *Reflexiones teóricas sobre la gestión de la cultura organizacional como herramienta para la integración de la universidad cubana*

**por Kirenia Aliaga Pérez, Maidolis González Pérez y Misley Milán Graell**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba

✉ [kaliagap@udg.co.cu](mailto:kaliagap@udg.co.cu) - [m.gonzalezp@udg.co.cu](mailto:m.gonzalezp@udg.co.cu) - [mmilang@udg.co.cu](mailto:mmilang@udg.co.cu)

## **1. Introducción**

El convulso entorno en que tiene lugar el desarrollo de esta sociedad obliga a las organizaciones a enfrentarse a constantes cambios que en ocasiones cuestionan su supervivencia. Pero en situaciones de riesgo todas las organizaciones, incluyendo las instituciones educativas, deben aprovechar su propiedad de adaptabilidad para responder a nuevos escenarios. Precisamente, el Ministerio de Educación Superior de Cuba comenzó en el 2012 un proceso de integración donde confluyeron diferentes modos de trabajo a pesar de que la misión de todas las instituciones a integrar era la misma. El escenario en el cual se desarrollan las universidades está definido por un conjunto de retos, matizado por varias culturas cuya realidad debe reflejar el desarrollo de valores éticos en los estudiantes que complementen la formación de un profesional culturalmente integral.

Ante tal complejidad, el conocimiento de la cultura organizacional puede servir como herramienta de trabajo al verse como el modo particular de hacer las cosas de forma estratégica. Su estudio abre las puertas para lograr una mayor comprensión de las normas que rigen el desempeño organizacional y, en



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

consecuencia, puede traducirse como un instrumento potencial para afrontar los problemas o bien puede presentarse como barrera ante estos.

A tenor de que ya se han desarrollado estudios relacionados con la cultura en instituciones formativas (Bauzá, como se citó en Aliaga, 2015), sus resultados no pierden su pertinencia. La estrategia a seguir debe ser adaptarlos y aplicarlos al nuevo contexto de integración, interiorizándose en el hecho de que la cultura resulta una forma de entender y comprender el funcionamiento de las instituciones y una óptica que posibilita mejorarlas organizacionalmente. Aunque el contexto de integración no es un proceso nuevo, todavía existen aspectos por resolver que podrían ser atenuados mediante la gestión de la cultura de las instituciones educativas. Esta gestión debe convertirse en táctica de trabajo con el propósito de responder a las demandas sociales con el mayor grado de calidad posible. Siendo consecuente con este precepto, se defiende la idea de concebir la gestión de la cultura organizacional como un camino para optimizar el desarrollo de los procesos de toda organización.

## 2. ¿Qué se entiende por cultura y cultura organizacional?

La palabra “cultura”, según su origen del latín, significa cultivo, instrucción, y su comprensión resulta ser clave en los procesos de la vida tanto social como empresarial. Por tal razón ha sido objeto de análisis de estudiosos como Aguirre (como se citó en Velázquez Martínez *et al.*, 2018) que sostiene que la cultura es “un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente, algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (p. 193). Otro autor que dio sus consideraciones sobre este término fue Bauzá (como se citó en Aliaga, 2015) que significó a la cultura como:

Una cualidad del sistema social que se forma y desarrolla en sus elementos constitutivos (...) que ejercen importantes y decisivas influencias en los ritmos de desarrollo de la sociedad y que, por tanto, resulta de la sistematización de hábitos, habilidades, costumbres y conocimientos, que tienen su expresión en las actuaciones de hombres y mujeres en todas las esferas de la vida. (p. 9)

En estos criterios, la cultura es abordada como fenómeno globalizador, quedando implícito en ellos el papel rector que juega esta también en las organizaciones al ajustarlas a su entorno. Rodríguez (como se citó en Velázquez Martínez *et al.*, 2018) afirma que “los estudios de la categoría cultura organizacional comienzan alrededor de los años 80 por las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa” (p. 194). Velázquez Martínez y otros (2018), por su parte, sostienen que “[a] partir de ese momento, la historia de la conceptualización de la cultura organizacional ha estado salpicada de constantes aportaciones que la caracterizan por un enrevesamiento terminológico” (p. 194).

Una de las acepciones más tomadas en cuenta es la de Schein (citado por Aliaga, 2015), que declara a la cultura organizacional como:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 9)

Asimismo, según reflexiones de Cruz - Cordero (como se citó en Guerrero, 2020),

... la cultura organizativa es un sistema de valores y creencias básicas que contempla: normas, comportamientos, actitudes, conductas, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, la historia compartida, el cumplimiento de la misión y la visión en su interacción con el entorno en un tiempo determinado. (p. 311)

Esta acepción resulta ser aceptada dada la inclusión de términos relevantes para la organización como “eficiencia” y “eficacia”, traducidos en el cumplimiento del objeto social y del logro de perspectivas futuras, categorizando esta idea como una concepción estratégica.

Para Fernández (como se citó en Vesga, 2013) la cultura se define como:

Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos, etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta, por un lado, la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines. (p. 95)

Mientras que para Méndez (como se citó en Vesga, 2013), “la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 96).

Por su parte, Aliaga (2015) valora a la cultura organizacional como:

Conjunto de significados y sentidos que propician la actuación de sus miembros y que se interrelacionan de manera dialéctica. Representa la convicción de que en la organización debe existir sinergia entre sus miembros para poder entender y comprender la forma en que se conducirán los sentimientos, presunciones y valores compartidos que los caracterizan. La cultura además supone el perfil básico de pensamiento y de reacción que determina la interacción del estilo de la organización con el entorno y que se dinamiza al poder nutrirse de la experiencia de todos sus miembros mientras se va conformando su historia. (p. 15)

Se considera necesario referenciar, además, a Alabart y Portuondo (como se citó en Velázquez Martínez *et al.*, 2018), para quienes la cultura organizacional 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 estos 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, la eficacia y la efectividad de la organización. (p. 198)

En criterio de Zaldívar (2016) se plantea que:

La cultura, por su parte, determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras, comportamientos, ritos, historias y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de esta y por lo que muchos teóricos la consideran la médula de la organización, pues está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. En ella se fundamentan los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como del conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. (p. 3)

Los juicios de los estudiosos anteriormente mencionados advierten sobre la condición abarcadora de la cultura organizacional. En este sentido, Stephen Robbins (como se citó por Velázquez Martínez *et al.*, 2018), en su análisis:

... identificó algunas funciones referidas a este proceso institucional, con las cuales se concuerda, ellas son: definir los límites, es decir, establecer distinciones entre una organización y las demás; transmitir el sentido de identidad a los miembros de la misma; facilitar la creación del compromiso personal llevándolo a un nivel más amplio que los intereses individuales; incrementar la estabilidad del sistema social y, por último, controlar y darle sentido a las distintas variables de la empresa, además de modelar y guiar las actitudes y los comportamientos de los individuos dentro de la misma. (pp. 199-200)

Puede decirse que estas mismas funciones tienen lugar, además, en instituciones como las universidades, entendiendo siempre que el objeto social de estas es formar profesionales competentes bajo la tutoría de docentes con la alta responsabilidad de transmitir conocimiento y de formar valores éticos y estéticos. Varios han sido los autores que a nivel internacional han estudiado la cultura organizacional en las universidades, dentro de los cuales, según Velázquez Martínez y otros (2018), pueden citarse a: "Mávil, Sangrariel y Garizurueta (2005); Añez (2006); Terán y Lorenzo (2011); Ferro y otros (2012); Lezama y Ruiz (s/f); Pedraza y otros (2015). En el contexto nacional se identifican los estudios de Tristán (1997), quien presenta una visión teórica del asunto y Aruca (s/f)" (p. 192). Al respecto, los autores agregan:

Los investigadores entienden por cultura organizacional en las universidades: 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. (Velázquez Martínez *et al.*, 2018, p. 203)

Además, teniendo en cuenta que el objeto físico de este análisis son las universidades cubanas donde el activo fundamental es el conocimiento, se hace pertinente mencionar que la cultura también es utilizada para impulsar la introducción de la gestión de ese conocimiento al:

- actuar de mediadora en las relaciones entre el conocimiento individual y el de la organización;

- crear el contexto necesario para la interacción social que a la larga determina la eficacia de la organización para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento;
- determinar los procesos a través de los cuales el nuevo conocimiento de la organización (incluidas las incertidumbres correspondientes) se crea, acepta y distribuye;
- facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento (García, 2008, p. 2).

Estas funciones que se le atribuyen a la cultura pueden ser resumidas en el criterio de Lucas (2001) cuando concluye que “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos...” (p. 154). No obstante, no debe perderse de vista que la cultura puede devenir en factor de éxito siempre que se sea perseverante y prudente a la hora de trabajar dado que es clave para fallar a favor de los elementos positivos y encontrar aquellos que limitan el actuar laboral. Estos fundamentos teóricos patentizan el valor científico del estudio de la gestión de la cultura como una necesidad obligada en todas y cada una de las universidades si quiere llevarse el proceso de integración a su máxima expresión.

### **3. La integración de la educación superior cubana y la necesidad de gestionar la cultura organizacional**

En todos los tiempos las organizaciones educativas se han desarrollado bajo enfoques de vida en constante interacción con su entorno y en dependencia de nuevos escenarios a los que adaptarse. Como manera de enfrentar las disímiles situaciones que pueden presentarse es importante poseer una alta capacidad adaptativa y el desarrollo de nuevas aptitudes que permitan engranar la cultura a las estrategias institucionales. El quehacer de las universidades no se exenta de ese contexto dinámico y como ejemplo está el proceso de integración de la educación superior que comenzó hace unos pocos años.

Para Alarcón (citado por Cruz González, 2018) este proceso significa “elevar la calidad de la Educación Superior, elevar sus potencialidades tanto para resolver las demandas sociales de esa región como para la obtención de la racionalidad, la eficiencia y la profesionalidad...” (p. 3). Las perspectivas sobre el proceso de integración estaban centradas en el perfeccionamiento del proceso formativo de los profesionales tomando como herramienta una mejor utilización de las potencialidades de los recursos materiales y humanos de cada institución, buscando generar así una universidad más responsable socialmente.

El basamento legal de este proceso estuvo en el acuerdo 9765 de la Reunión de la Comisión Conjunta del Buró Político y el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 22 de febrero de 2010. Una vez realizado el estudio y presentados sus

resultados a dicho Comité, quedó aprobada la fusión en las provincias Mayabeque y Artemisa y en el municipio especial, a partir del 2012 aunque con carácter experimental (Garbizo *et al.*, 2013).

Desde el comienzo de este experimento el interés fue institucionalizar una universidad única y perfeccionada que elevara la calidad del proceso docente educativo en la educación superior cubana agrupando en una sola institución el caudal de conocimientos del capital intelectual y, además, la infraestructura existente. El óptimo aprovechamiento de esta fortaleza debió orientarse en mayor medida hacia el desarrollo local de cada provincia, atendándose de forma priorizada las particularidades de cada una de ellas.

Una vez integrada la universidad, se entendió que quedaban fortalecidas sus estructuras organizativas y el claustro ganó en experiencia en la didáctica de la enseñanza de varias disciplinas. Según Saborido (citado por Alpizar Santana, 2018), “se logró un estadio superior de interdisciplinariedad y multidisciplinariedad del conocimiento, fortaleciendo los claustros y potenciando las capacidades” (p. 185).

Además, el sistema de gestión de la universidad se ha beneficiado con prácticas precedentes de los diferentes centros en la aplicación de los modelos de la educación superior cubana. Por tanto, se pensó beneficioso concentrar en una misma institución todo el arsenal científico para potenciar el desarrollo de programas de maestría y doctorados puestos en función del desarrollo del país así como del trabajo de extensión universitaria. Otra de las oportunidades de la integración fue asumir, dentro del alumnado, a los futuros profesores del sistema educacional precedente, lo que permitió ir atemperando enfoques y estrategias de trabajo que pudieran fomentar el incremento de la matrícula universitaria del país, específicamente, de la carrera de Licenciatura de la Educación.

Bajo este nuevo escenario, la universidad cubana fortaleció su patrimonio tecnológico, científico, metodológico, pero a la vez incrementó la magnitud de los desafíos que enfrenta la gestión de sus procesos, donde la agrupación de varios enfoques culturales ocupa un lugar que no ha sido totalmente valorado, según criterio de las autoras. Afloró la diversidad en cuanto al tecnicismo de cómo gestionar los procesos educativos en los diferentes organismos formadores integrados, ya que esto estaba estipulado de acuerdo a los intereses de cada uno de ellos. Por tanto, como reto apareció la reestructuración de enfoques y normas que regirían el desempeño de la nueva comunidad universitaria.

Debido a la fusión de facultades universitarias se incrementó el tramo de control de los dirigentes a todos los niveles, lo que presupone que estos tienen que hacer un uso mucho más eficiente del control y de la delegación de autoridad a sus reservas. Además, como parte de la organización del trabajo, es preciso monitorear intencionadamente el desempeño de cada trabajador, de

sus competencias profesionales puestas en función del mejor desarrollo de la institución.

Con este proceso de integración se asumieron diferentes escenarios docentes que limitan el uso racional de los recursos materiales y humanos, y se incrementó el nivel de actividad, lo que constituye otro de los desafíos a los que tiene que responder la universidad. Esta situación se traduce en mayor responsabilidad social al tener que ser partícipes en la promoción y formación de valores éticos y de una cultura general integral de la población de los territorios. Otro de los problemas identificado por Saborido Loidi y Alarcón Ortiz (2018) fue “la insuficiente conexión entre las facultades de pedagogía y las de cultura física con las demás facultades y de todas ellas con su entorno” (p. 9). Precisamente esta situación, según consideración de las autoras, estuvo dada por la diversidad de pensamiento, creencias, normas, significados y sentidos que caracterizan la conducta de los miembros de cada facultad.

Estas asimetrías pueden ser perfeccionadas a través de un proceso de apropiación múltiple de una cultura en pos del desarrollo institucional al que toda la comunidad universitaria aporte sus mejores experiencias. Las universidades deben analizar sus asuntos internos con una mirada multidisciplinaria, donde reine la cordialidad y el diálogo transparente, sin lugar a enfrentamientos generacionales o a criterios divididos según antiguos lugares de procedencia.

Y como se ha evidenciado, la integración de la universidad es un proceso extenso y complicado, razón por la que amerita todo un compendio de elementos virtuosos que tributen al logro de los objetivos para los que fue planeado. En consecuencia, se considera oportuno mostrar a la gestión de la cultura universitaria como uno de esos elementos, alertando sobre la necesidad de acoger a la cultura como directriz orientadora para afrontar los cambios inminentes que trajo aparejado el proceso de integración. De ahí que su gestión debe ser conducida de manera intencionada para que se alcance esa universidad perfeccionada que responda con un mayor nivel de calidad a las exigencias de una sociedad culta.

En este sentido, “concebir que la cultura organizacional pueda ser gestionada, implica definirla como una variable interna de la organización” (Vesga, 2013, p. 97). Es aprovechar y poner en función del bien institucional las estrategias, comportamientos, ritos, valores y creencias que han marcado el funcionamiento de toda la historia acumulada. Como dijera García (como se citó en Vesga, 2013), “desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales” (p. 97).

Si se habla de gestión de la cultura en instituciones de nivel superior se considera oportuno mencionar a J. Casassus (como se citó en Aliaga, 2015) quien

argumentó que la “gestión es un instrumento de política y debe ser concebida con una visión e intención transformadora y que los sistemas de medición y evaluación se conviertan en modelos fundamentales para producir información necesaria en estos espacios” (p. 21):

Es entendido que en esta esfera educativa la gestión debe ser constituida como un fundamento necesario para el desarrollo institucional en el que intervengan todos los niveles organizativos (...) Se deberán circunscribir elementos de planificación, organización, dirección y control de las funciones educacionales para contribuir al logro de los objetivos de trabajo propuestos. Se considera además que el término gestión de la cultura organizacional debe tener una posición holística con la estrategia institucional. (Aliaga, 2015, p. 21)

Se demanda de una actitud consciente, constructiva, proactiva y creativa de sus miembros en interrelación constante con la sociedad, adjudicándose así una cultura organizacional que responda a las exigencias de un proceso de integración largo y que todavía hoy tiende a ser perfectible. La integración universitaria presupone diversidad, transformación, adaptación, cooperación pero sobre todo necesita perfección continua.

Y como expresara Guerra (citado por González *et al.*):

El mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, la calidad y la innovación con las que se ejecutan las actividades en una organización son elementos detonantes que repercuten en la satisfacción del cliente. Ahí se concentran los esfuerzos de una organización comprometida con la generación de valor a la comunidad en donde se encuentra inmersa y a la que se debe. (p. 16)

En consonancia, Saborido Loidi (2018) afirmó:

La vida ha demostrado que una universidad con integración interna y externa está en mejores condiciones para cumplir con mayor efectividad su misión social. Ello supone la superación dialéctica de la diversidad disciplinaria para alcanzar la ventaja cualitativa de una verdadera integración interdisciplinaria, de procesos y con el entorno económico y social. (párr. 12)

Por tanto, ¿por qué no trabajar la gestión de la cultura como una herramienta que perfeccione la integración de la universidad cubana?

#### **4. Conclusiones**

- Las universidades cubanas tienen todavía hoy retos devenidos del proceso de integración, por lo que es necesario aunar esfuerzos y desarrollar acciones comprometidas con el cumplimiento de su encargo social.
- La dirección de las universidades debe considerar la cultura como uno de los elementos esenciales de sus procesos estratégicos.
- La fundamentación del proceso de gestión de la cultura aporta elementos que permiten una visión prospectiva de cuáles son las aptitudes que exige la universidad cubana en aras de incrementar la calidad de sus procesos.

## 5. Referencias bibliográficas

- Aliaga, K.** (2015). *Estrategia de gestión de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma*. [Tesis de maestría. Universidad de Granma, Cuba].
- Alpizar Santana, M.** (2018). Resultados y desafíos de la universidad cubana en el desarrollo humano sostenible. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6 (1), pp. 172-188. <https://siteal.iiep.unesco.org/investigacion/2154/resultados-desafios-universidad-cubana-desarrollo-humano-sostenible>
- Cruz González, I** (2018). El proceso de integración de la educación superior en el municipio Florencia. *Estrategia y gestión universitaria*, 6(2), pp. 1-13. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/713/1424/5452>
- Garbizo, N.; Cruz, F. y Alfonso, Y.** (2013, enero-marzo). Retos y perspectivas de la integración de la Educación Superior. Una experiencia en el Centro Universitario Municipal. *Revista científico-pedagógica Mendive*, 11(2), pp. 190-197.
- García Cirión, D.** (2008). Procedimiento para fomentar una cultura organizacional orientada al conocimiento. *Avances*, 10(2), 1-9. <http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2008-2/articulos/ARTICULO%20Dayami.pdf>
- 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*, 18(30), pp. 13-31. <https://www.researchgate.net/publication/295844314>
- Guerrero, D.** (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), pp. 308-321. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/20412425.html>
- Montero, R.; Hernández, M. y Vázquez, D.** (2020). La Integración de la Educación Superior en Holguín. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (5). <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/educacion-superior-holguin.html>
- Saborido, Loidi, J. R. y Alarcón Ortiz, R.** (2018). La integración de la Universidad: experiencias de Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(3), e17. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000300017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000300017)
- Lucas, A.** (2001). Cultura y comunicaciones en organizaciones. En I. Trelles (Ed.) *Comunicación organizacional. Selección de lecturas* (pp. 149-160). Félix Varela.
- 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. *Didáctica y Educación*. 9(6), Edición Especial, pp. 191-205. [http://didactica.educacion/Dialnet/La Cultura Organizacional En Las Instituciones University-7259582.pdf](http://didactica.educacion/Dialnet/La%20Cultura%20Organizacional%20En%20Las%20Instituciones%20University-7259582.pdf)
- Vesga, J. J.** (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), pp. 89-100.
- Zaldívar, Y.** (2016). La cultura organizacional y el liderazgo en una empresa orientada a la excelencia. *Revista Alternativas cubanas en psicología*, 4(10). <https://www.alfepsi.org/alternativas-cubanas-en-psicologia-vol4-n10/>