

Diagnóstico de la cultura organizacional en el contexto universitario municipal

Diagnosis of organizational culture in the municipal university context

Yakiel Rodríguez Alfonso¹  yakiel.rodriguez@umcc.cu

Rafael Delgado Plasencia¹  rafael.delgado@umcc.cu

Yenile Aguilar Rodríguez¹  yenile.aguilar@umcc.cu

¹Universidad de Matanzas, Cuba

RESUMEN

La gestión de la cultura organizacional alineada con una eficiente planeación estratégica permite a las instituciones adaptarse a un entorno dinámico y lleno de retos. Las Instituciones de Educación Superior no escapan a esa realidad. En el Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande no existen estudios que den cuenta de la percepción de sus trabajadores sobre los rasgos culturales que les otorgan una identidad. La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional actual y preferida por los trabajadores del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande. Se empleó un enfoque mixto de investigación, donde se utilizó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional y la entrevista semiestructurada para recolectar información. Como resultado, se determinó la tipología cultural dominante jerarquizada y la preferida de tipo clan. Se concluye que los miembros de la institución le conceden especial atención al trabajo en equipo, la cohesión grupal y el consenso de ideas.

Palabras clave: cultura organizacional; centro universitario municipal; educación superior; estudios organizacionales.

ABSTRACT

Organizational culture management aligned with efficient strategic planning allows institutions to adapt to a dynamic and challenging environment. Higher education institutions are no exception to this reality. At the Jagüey Grande Municipal University Center, there are no studies that address employee perceptions of the cultural traits that define their identity. This research aims to diagnose the current and preferred organizational culture of the employees of the Jagüey Grande Municipal University Center. A mixed-method research approach was employed, utilizing the Organizational Culture Assessment Instrument and semi-structured interviews to collect data. The results determined the dominant hierarchical cultural typology and the preferred clan-type cultural typology. It is concluded that the members of the institution pay special attention to teamwork, group cohesion and consensus of ideas.

Keywords: *organizational culture; municipal university center; higher education; organizational studies.*

Recibido: 11/1/2025

Aprobado: 24/6/2025

INTRODUCCIÓN

Dentro de los rasgos que caracterizan la educación superior cubana se pueden mencionar los siguientes: la vinculación de la universidad con la sociedad y su compromiso de favorecer el desarrollo socioeconómico, la formación de profesionales en distintos campos del saber según las demandas del país y la presencia de la ciencia, la tecnología y la innovación en el proceso universitario (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020).

El papel de la universidad en Cuba queda claro en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026 (Partido Comunista de Cuba, 2021). Específicamente dentro de la Política Social se encuentra la

referida a la educación superior en el Lineamiento 95, donde se evidencia su relevancia en el desarrollo del conocimiento en los espacios territoriales.

La universidad en el contexto local ha cobrado protagonismo en todos los municipios del país, cumpliendo un rol definitivo en la resolución de problemas socioeconómicos. Ha logrado un vínculo desde lo científico con sectores estratégicos tales como el energético, el turismo, la producción de alimentos, entre otros. Desde la academia se han podido resolver problemas medulares y emergentes en las dinámicas productivas a las que se enfrentan los decisores municipales (González et al., 2024).

La academia también se ha preocupado por el estudio de fenómenos subjetivos de manera holística vinculando las ciencias sociales, técnicas, administrativas, entre otras. Fenómenos complejos de gestionar como la motivación y satisfacción laboral, la ética empresarial y la cultura organizacional (CO) se han encontrado en el banco de problemas a solucionar a escala municipal. Precisamente la gestión de la CO se perfila como tema central de la presente investigación en el contexto de la educación superior a escala municipal.

Una de las conceptualizaciones de obligada consulta fue la proporcionada por Schein (2004). Este autor la define como la forma de percibir y gestionar los factores externos e internos que afectan la vida social en una organización. La cultura en una organización se transmite a los nuevos miembros mediante la socialización y juega un papel fundamental los valores transmitidos por los fundadores y líderes organizacionales. Propone un modelo de tres niveles desde lo más visible hasta lo inconsciente, donde los sentimientos y prácticas arraigadas constituyen la esencia de la cultura.

Desde la perspectiva de las ciencias administrativas Idalberto Chiavenato es uno de los autores que resalta constantemente la importancia de generar una CO fuerte, ya que el trabajar sobre este factor sin duda alguna, genera rentabilidad y una mayor productividad en las organizaciones. Este autor la define como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2009).

Los estudios sobre CO en las universidades tienen un carácter estratégico para el desarrollo de los profesionales que impactan a la sociedad que los circunda. Permite el desarrollo de competencias como el liderazgo transformador y la gestión del talento humano. Además,

fomenta la prevención de riesgos psicosociales como la salud y deserción laboral, la corrupción, la discriminación y la desigualdad (Turpo-Gebera et al., 2021).

A nivel internacional existe evidencia del estudio de la CO en el contexto universitario (Bravo Acosta et al., 2021; Siqueiros & Vera, 2022; Turpo-Gebera et al., 2021; Escudero et al., 2022; Rivas, 2020; Salas et al., 2020). En estos estudios se pone de manifiesto el interés de las instituciones de educación superior por abordar los estudios de CO para mejorar su gestión y el impacto directo que ejercen este tipo de organizaciones en la sociedad.

En este trabajo tiene como objetivo general diagnosticar la cultura organizacional actual y preferida por los trabajadores del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande, Cuba. Robbins y Judge (2014) señalan que en la literatura internacional se encuentran numerosos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura organizacional. Entre ellos se encuentran el modelo de Schein (2004), el de Cameron y Quinn (2011), el propuesto por O'Reilly et al. (2017) y Hofstede (1998), entre otros.

Consecuentemente, el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (2011) es uno de los modelos culturales más mencionados y aprobados en la literatura internacional para el diagnóstico de la CO. Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando uno de los cuatro grandes tipos de cultura dominantes: clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada. Este modelo contiene un instrumento para el diagnóstico cultural denominado Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, el cual se utilizará junto a la técnica de la entrevista semiestructurada para la recolección de la información de los informantes claves.

DESARROLLO

La CO en Instituciones de Educación Superior lejos de considerarse un elemento intrascendente constituye un activo intangible estratégico que define la identidad, eficiencia y adaptabilidad de estas organizaciones con marcado carácter social, donde interactúa con disímiles actores gracias a su labor extensionista. En el contexto de la

globalización y la economía del conocimiento, la CO actúa como un núcleo integrador que articula la actividad académica, gestión administrativa y responsabilidad social (Barrientos et al., 2021).

En el contexto latinoamericano, las investigaciones sobre CO dan cuenta de la adaptación de las teorías surgidas en Estados Unidos y Europa al contexto del continente. Existen innumerables investigaciones que posicionan este fenómeno de estudio como relevante para las universidades siempre contextualizado a las realidades de nuestros territorios debido a la riqueza y diversidad cultural de los países de América Latina.

En este sentido, se analizó el trabajo investigativo de Nieves (2021) donde se relatan las características de la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria para interpretar los significados que estos docentes asignaban a la CO en tiempos de pandemia. Está enfocado en un tipo de investigación cualitativa bajo el paradigma interpretativo y enmarcado bajo en método fenomenológico.

En Cuba los estudios sobre CO se han desarrollado desde las principales universidades del país. Evidencia de esto la encontramos en una investigación desarrollada en la Universidad Médica de Sancti Spíritus, en la cual, Valdivia et al. (2004) realizan una investigación donde relaciona la CO con el clima organizacional y elaboran una metodología para el diagnóstico de cultura y clima organizacional que garantizará el cambio en una institución educacional. Dentro de los principales resultados obtenidos se pueden mencionar que los directivos tienen dificultades en el proceso de comunicación y poco compromiso con las tareas que desempeñan.

Un estudio realizado por Leyva (2007), realiza una caracterización de la CO en organizaciones educativas. Los fundamentos teóricos de la propuesta se seleccionaron con un enfoque holístico e interdisciplinario y se integraron los aportes de la sociología, la antropología, la administración y la psicología social.

Se puede constatar que las investigaciones sobre CO en las universidades contribuyen a la identidad e integración social, la satisfacción laboral docente, la innovación, la adaptabilidad, la eficiencia administrativa, la sostenibilidad y muchas otras dimensiones que se consideran estratégicas frente a un mundo dinámico y competitivo.

MÉTODOS

En el presente estudio se utiliza el enfoque mixto de investigación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) existen diseños mixtos específicos teniendo en cuenta la secuencia o tiempos de los métodos o componentes (cualitativo o cuantitativo). Estos pueden ser concurrentes o secuenciales. Específicamente se aplicará un diseño transformativo secuencial (DITRANS) que incluye dos etapas de recolección de datos. Lo que distingue a este diseño secuencial de otros es que una perspectiva teórica amplia guía el estudio. En este caso el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011). A partir de la revisión de la literatura y la aplicación de métodos teóricos como el analítico-sintético y el histórico-lógico, se analizaron los criterios de diferentes autores referidos al diagnóstico de la CO en instituciones de educación superior para diseñar un procedimiento sistemático que guiara la ruta metodológica a seguir.

Procedimiento propuesto para el diagnóstico de la CO en el Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande

Etapa I. Planificación del estudio.

Objetivo: Planificar las actividades iniciales para el desarrollo de la investigación.

Paso 1. Programación de entrevista inicial con directivos para obtener anuencia de la institución.

Paso 2. Conformación de equipo de trabajo para gestionar el proceso de la investigación.

Paso 3. Definición de los principios éticos de la investigación.

Etapa II. Análisis situacional.

Objetivo: Contextualizar la dinámica organizacional del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.

Paso 1. Caracterización de la institución

Etapa III. Aplicación y procesamiento del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.

Objetivo: Aplicar y procesar la información del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.

Paso 1. Operacionalización de la variable cultura organizacional.

Paso 2. Coordinación de la aplicación del instrumento con los informantes.

Paso 3. Procesamiento de la información recolectada.

Etapa IV. Análisis de la información.

Objetivo: Diagnosticar la cultura organizacional del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande a través de la creación de perfiles culturales por dimensión.

Paso 1. Confección de perfiles culturales por dimensión (dominante y preferida).

Paso 2. Determinación de la tipología cultural dominante y preferida de la institución.

Paso 3. Caracterización de la cultura organizacional de la institución.

Etapa V. Aplicación y procesamiento de entrevistas.

Objetivo: Procesar las entrevistas aplicadas a los informantes claves.

Paso 1. Definir subcategorías de análisis que inciden en la cultura organizacional.

Paso 2. Diseño de la ficha de entrevistas.

Paso 3. Coordinación de la aplicación de la entrevista con los informantes.

Paso 4. Transcripción de cada entrevista en formato digital.

Etapa VI. Análisis de la información.

Objetivo: Analizar categorías a priori y emergentes del discurso para lograr la inferencia de datos empíricos.

Paso 1. Codificación de cada entrevista.

Paso 2. Confección de matriz de inferencias de datos empíricos.

Paso 3. Confección de matriz comparativa de la cultura actual y deseada percibida por los informantes.

RESULTADOS

Etapa I. Planificación del estudio.

Paso 1. Programación de entrevista inicial con directivos para obtener anuencia de la institución.

Se planificó una entrevista inicial en el mes de junio del 2024 donde participaron los autores de esta investigación, ambos profesores de la institución y los directivos de la misma, específicamente la directora del Centro Universitario Municipal y los jefes de los departamentos de Formación Básica y Formación Profesional.

Se comunicó el alcance, problema científico y el objetivo de la investigación, así como las principales técnicas e instrumentos para recolectar la información necesaria. Se discuten los principales resultados e impactos esperados relacionados con el diagnóstico de la CO percibida por los trabajadores del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.

El principal resultado de la entrevista inicial fue la aprobación por el Consejo de Dirección del tema de investigación propuesto. Se logró crear el compromiso desde el inicio del proceso investigativo para poder convocar a los trabajadores implicados en el estudio y tener apoyo del centro para aplicar los instrumentos necesarios y acceder a la información documental.

Paso 2. Conformación de equipo de trabajo para gestionar el proceso de investigación.

Dentro de los criterios de inclusión para conformar el equipo de trabajo se encuentran:

- Formar parte de la plantilla de trabajadores del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.
- Poseer al menos cinco años de antigüedad en el Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.
- Poseer categorías docentes superiores de profesor auxiliar o titular.
- Poseer categoría científica de Doctor en Ciencias.
- Poseer categoría académica de Máster en Administración de Empresas.

Estos criterios permiten una composición multidisciplinaria, que garantizan la comprensión de las diferentes temáticas que se requieran abordar. Cada uno de los profesores fue contactado personalmente por los investigadores para su incorporación al equipo de trabajo. En todos los casos accedieron de manera voluntaria a formar parte de este y manifestaron su conformidad.

Paso 3. Definición de los principios éticos de la investigación.

En este apartado se pretenden establecer los requisitos éticos que regirán la propuesta de investigación. Los criterios asumidos plantean a la vez un camino flexible, sustentados en procesos de rigor científico y empírico, lo cual puede ajustarse al contexto y favorecer la pertinencia y relevancia del diagnóstico cultural.

Los requisitos éticos asumidos son:

- Selección equitativa de sujetos: los participantes seleccionados corresponden al valor social del estudio y no hay inequidad en las condiciones de selección.
- Consentimiento informado: se les permite a los informantes tomar la decisión de participar libremente, sin presión alguna y se respeta su autonomía.
- Respeto por los sujetos inscritos: el estudio considera el respeto a las personas, permitiéndole cambiar de opinión, decidir retirarse cuando lo deseen y asegurar la confidencialidad de la información.

Etapa II. Análisis situacional.

Paso 1. Caracterización de la institución.

El Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande se fundó el cinco de octubre del 2002, comenzó con una matrícula inicial de 20 estudiantes distribuidos en cuatro carreras: Psicología, Derecho, Comunicación Social y Estudios Socioculturales procedentes de las fuentes de ingreso cuadros de la Unión de Jóvenes Comunistas y trabajadores sociales, atendidos por 21 profesores categorizados entre los profesionales del territorio.

En el 2006-2007 se graduaron los tres primeros universitarios, dos Licenciados en Psicología y uno en Derecho, se inicia así el aporte de profesionales formados en nuestro territorio hasta alcanzar la cifra actual de 1737 graduados.

En la actualidad se desarrollan diez carreras, de ellas siete en la modalidad de curso por encuentros: Licenciatura en Educación Primaria, Licenciatura en Educación Preescolar, Licenciatura en Educación Especial, Licenciatura en Educación Lengua Extranjera Inglés, Ingeniería Agrónoma, Licenciatura en Cultura Física, Licenciatura en Derecho y tres en la modalidad de curso a distancia: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Licenciatura en Turismo y Licenciatura en Gestión Sociocultural para el Desarrollo.

Paso 3. Caracterización de la CO del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.

La fuerza de la cultura está determinada por el número de puntos otorgados a un tipo de cultura específico. Cuanto más alta es la puntuación, más fuerte o dominante se califica a esa cultura en particular. Las culturas fuertes están asociadas con la homogeneidad de esfuerzo, un enfoque claro y un mayor rendimiento en entornos donde se requiere unidad y visión común.

El estilo global predominante que los miembros de la organización señalan es de tipo jerárquica. En este modelo, la gente tiene una alta necesidad de seguridad en el trabajo y poseen capacidad predictiva. El directivo es un procesador de información y enfatiza altamente en la medición, documentación e información institucional. El estilo de dirección es el conservador, su función principal es la de coordinar las acciones para lograr los objetivos estratégicos que define la institución.

La otra tipología cultural que define a la institución es la de tipo clan y es de vital importancia porque es la deseada por todos los miembros de la institución, por lo que todos los esfuerzos para alinear las discrepancias entre la cultura actual y preferida se logrará fortaleciendo este tipo de cultura. El modelo de relaciones humanas o cultura clan se caracteriza por la afiliación y la dependencia mutua como necesidades primordiales de los individuos.

Etapas V. Aplicación y procesamiento de entrevistas.

Paso 1. Definir subcategorías de análisis que inciden en la cultura organizacional.

La CO se estudia en base a una serie de elementos culturales que la caracterizan, estos varían de acuerdo con las bases teóricas y conceptuales acerca del tema. Según el marco teórico de la presente investigación, se seleccionan las siguientes categorías de análisis o elementos culturales:

1. Valores: son el eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el plan estratégico de la entidad o sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.

2. Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias): son actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes y tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas, como por ejemplo el reconocimiento de una acción positiva o la celebración de un hecho sobresaliente.
3. Líderes: son aquellas personas que tienen o han tenido un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas por los trabajadores de la entidad.
4. Normas: son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los trabajadores de la entidad. Como norma de base debe considerarse las leyes, resoluciones, reglamentos y procedimientos que regulen la actividad de una determinada institución.
5. Comunicación: define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.

Etapa VI. Análisis de la información.

Paso 1. Codificación de cada entrevista.

Se seleccionó a un grupo de informantes de diferentes categorías ocupacionales, principalmente docentes y personal administrativo. Un requisito fundamental fue tener un tiempo de trabajo en la educación superior mayor de cinco años. Se le asignó un código a cada informante para el registro de las entrevistas y garantizar así el anonimato.

Paso 2. Confección de matriz de inferencias de datos empíricos.

A continuación, se muestra una matriz con una síntesis de las percepciones de los miembros universitarios respecto a la cultura actual y deseada del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande. Se muestra un resumen de las citas de cada informante extraídas de las entrevistas transcritas con el objetivo de fundamentar las percepciones obtenidas en la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.

Tabla 1. Percepciones de los trabajadores.

Códigos	Percepciones
E2. P2	“Los trabajadores compartimos en muchos espacios, pero en ocasiones los profesores que nos desarrollamos en una carrera en específico compartimos practicas propias de nuestra profesión. Se debe mencionar que después de la pandemia de COVID-19 se dejaron de lado por ejemplo la celebración de cumpleaños colectivos. He escuchado que muchos compañeros extrañan esta importante celebración colectiva”.
E1. P5	“Muchas veces los estudiantes no logran satisfacer sus necesidades cuando llegan a la institución y preguntan por ejemplo por la bibliografía que posee un determinado profesor, en ese momento es imposible orientar al estudiante y satisfacer su necesidad de información. Los procesos de comunicación se deben diseñar por los procesos de la institución, principalmente la formación de pregrado, posgrado, ciencia, tecnología e innovación y extensión universitaria”.
E2. P6	“No sé si quisiera cambiar algo. Pero si quisiera recordar algo. Es necesario retomar un grupo de actividades que se han olvidado. Por ejemplo, el reconocimiento a las profesiones en su día. Lo que quiero decir es que se deben reconocer las profesiones a las que pertenece cada profesor de nuestra institución en su día, porque desde su profesión se aporta mucho a nuestro municipio”.
E3. P5	“En ocasiones un grupo de informaciones se circulan por un grupo de <i>WhatsApp</i> de nuestra institución, pero no todos tenemos teléfono celular o en ocasiones no disponen de la tecnología adecuada. Eso mismo piensan muchos estudiantes que no disponen de la tecnología y las informaciones de las asignaturas se comunican a través de este medio, algunos estudiantes han expresado que la comunicación no es oportuna”.

Paso 3. Confección de matriz comparativa de la cultura actual y deseada percibida por los informantes.

Tabla 2. Cuadro comparativo de la cultura existente y deseada por los elementos culturales donde se identifican brechas significativas.

Elemento cultural: prácticas compartidas
<p>Cultura existente: debido a la pandemia de COVID-19, se han paralizado y/o postergado actividades que eran muy valoradas por trabajadores de la institución como los cumpleaños colectivos. No se reconocen en actividades grupales el día de determinadas profesiones que se celebran en el país como el día del jurista, del economista, el ingeniero, entre otras.</p> <p>Cultura deseada: Prácticas compartidas por todo el personal, independientemente del área a la que pertenecen, categoría ocupacional, género, antigüedad, grados científicos, profesiones, entre otras características.</p>
<p>Brecha identificada: no se cuenta con espacios, celebraciones, reconocimientos, ritos o ceremonias suficientes capaces de fortalecer las prácticas compartidas por todos los trabajadores que permitan recuperar el espíritu de camaradería y unidad que se afectó por la reciente pandemia de COVID-19.</p>
Elemento cultural: comunicación
<p>Cultura existente: la comunicación varía en los diferentes grupos de profesores. Las diferentes carreras implementan estrategias de comunicación que dependen mucho de la influencia que ejercen los coordinadores de las carreras que organizan el proceso docente-educativo en coordinación con los jefes de departamento a los cuales pertenecen. Poca divulgación de las actividades de ciencia, tecnología e innovación que impactan el territorio.</p> <p>Cultura deseada: proceso comunicativo integral, que abarquen a todos los trabajadores de la institución. La comunicación debe abarcar todos los procesos sustantivos del Centro Universitario Municipal. Los procesos determinados para el Centro Universitario Municipal son los definidos por el Ministerio de Educación Superior.</p>
<p>Brecha identificada: no se encuentra diseñada una estrategia de comunicación integral que abarquen todos los procesos transversales del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.</p>

CONCLUSIONES

Los perfiles culturales construidos permiten definir una cultura dominante (mayor puntaje) tipo Jerarquizada, por lo que se infiere que los trabajadores tienen sus roles bien definidos y se les hace saber qué se espera de ellos en cuanto a sus funciones. El estilo de dirección característico es conservador. También con un puntaje significativo encontramos el tipo de cultura Clan (tipología cultural preferida por los trabajadores) en el cual la organización es un lugar donde existe una dependencia mutua para trabajar y los líderes de la organización se consideran mentores, se desea el trabajo en equipo, la cohesión grupal y el consenso de ideas.

Según la definición de subcategorías de análisis que inciden en la cultura organizacional se construyó un cuadro comparativo entre la cultura organizacional deseada y existente. Se infiere que existe una identificación muy fuerte con la política institucional, misión y valores institucionales. Se detectaron brechas significativas en dos componentes culturales, estos son: prácticas compartidas y comunicación. Se evidencia la existencia de pocos espacios de interacción entre trabajadores que fortalezcan las prácticas compartidas y la inexistencia de una estrategia de comunicación integral que abarquen todos los procesos transversales del Centro Universitario Municipal de Jagüey Grande.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez Amalla, W. & Valdés Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Bravo Acosta, O. M., Cabanilla Guerra, M. K., Franco Pombo, M. & Aroca Jácome, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 542-548. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2519>

- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Alarcón Ortiz, R. & Saborido Loidi, JR. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3(39). <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/1980>
- Escudero Durán, L., Japón Gualán, A., Orellana Moscoso, A.F. & Franco Pombo, M.R. (2022). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *RUNAE*, (7), 99-118. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/705>
- González Herrera, C. A., Capote León, G. E. & Urquiola Sánchez, O. (2024). Consideraciones sobre la cultura organizacional innovadora en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 192-198. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/616>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Leyva, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed*, 16(2).
- Nieves Díaz, JI. (2021). *Estudio fenomenológico de la cultura organizacional desde la perspectiva de docentes de una institución privada, Lima 2020*. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (2017). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>

- Partido Comunista de Cuba (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana: PCC.
- Rivas, A. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabinas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4(14), 80-93.
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/82/748>
- Robbins, S. & Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Salas, F. O., Díaz, M. & Villagómez, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores en Competencia. *Revista Economía y Política* 1(32), 11-33.
<https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- Siqueiros-Quintana, M.G. & Vera-Nogueira, J.A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior (IES): conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13 (36), 181-199.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G. & Merly, L. (2021). Cultura en universidades peruanas: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333. <https://doi.org/10.52080/rvg93.14>
- Valdivia Pérez, A., Fernández Viñas, F., García Luna, N. & Rojas Gómez, M. (2004). La Cultura y Clima Organizacional. Su influencia en la eficacia de la Organización: Ciclo Básico de la Facultad de Ciencias Médicas Dr. Faustino Pérez Hernández de Sancti Spiritus. *Gaceta Médica Espirituana*, 6(2).

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

Yakiel Rodríguez Alfonso: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción-borrador original y aprobación de la versión final.

Rafael Delgado Plasencia: Visualización, análisis formal y aprobación de la versión final.

Yenile Aguilar Rodríguez: Investigación, redacción-revisión y aprobación de la versión final.