

MODELO DINÁMICO PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ms. C. Eriberto Bauzá Vázquez*

Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez*

Dr. C. José A. Marcané Laserra**

* Centro Universitario de Las Tunas, Cuba

** Ministerio de Educación Superior, Cuba

INTRODUCCIÓN

El entorno mundial se ha vuelto cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político, lo social y lo tecnológico y ha llegado a niveles insospechados de incertidumbre; esta situación ha tenido impacto directo sobre las diversas organizaciones cubanas, entre ellas las universidades, obligándolas a emplear nuevas concepciones y formas de trabajo.

Las universidades cubanas tienen como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación, así como ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continua respondiendo a las necesidades de nuestro entorno. Pero lograr tales propósitos no resulta tarea fácil, pues para ello es imprescindible realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño de sus principales directivos y del resto del personal; o sea, que garanticen, en definitiva, explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los miembros de la organización, para lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde lo más importante, el cambio cultural, mediante el cual se generen, creencias, valores y comportamientos que hagan coherente la cultura de la Institución con los requerimientos que impone su encargo social.

De ahí que, si se pretende orientar a las universidades cubanas hacia un proceso de perfeccionamiento continuo que les permita ganar en calidad de la gestión de los

procesos universitarios, resulta obligado lograr una adecuada formación y desarrollo de la cultura organizacional que deberá, en consecuencia, ser ajustada a través del propio proceso de dirección de ésta.

Por ello, constituye un problema a considerar en esta investigación, las insuficiencias en el proceso de desarrollo y mejora continua de la gestión en las Instituciones de Educación Superior que pueden limitar la calidad de sus procesos universitarios acorde a las demandas de la educación superior cubana y la sociedad en general.

Atendiendo a lo planteado el propósito de este trabajo estará dado en diseño de un modelo dinámico para la gestión de la cultura organizacional 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.

De esta manera, la investigación se justifica porque en la medida en que los directivos de la organización y sus demás miembros conozcan la cultura en la universidad, podrán autorreconocerse mejor, lograr un manejo más adecuado de los conflictos que se presenten en los procesos de adaptación externa e integración interna y adecuar las tareas y exigencias de los líderes a sus colaboradores. Este conocimiento permitirá, además, comprender y predecir los efectos en la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización y responder mejor ante cualquier fenómeno de cambio interno;

dicho de otro modo, asumir como una realidad el proceso de mejora continua de la

universidad y, con ello, en la calidad de la gestión de los procesos universitarios.

DESARROLLO

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas, políticas y sociales están causando un gran impacto en la sociedad y con ello a su cultura, lo que trasciende a la cultura de las organizaciones. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las Organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse de manera estratégica hacia nuevos escenarios, donde los hechos han dejado de tener sólo relevancia local o regional y han pasado a tener como referencia el mundo; los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos que impone el entorno a las Organizaciones y éstas últimas son expresión de una realidad cultural, llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

En las condiciones del mundo de hoy y sus retos futuros, todos concuerdan en que debe imponerse una nueva visión de la educación superior, materializada por la búsqueda de la pertinencia, el impacto y la optimización de sus procesos; ello incluye, en primer lugar, el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios asociados al desarrollo político, económico y social y de las concepciones de dirección predominantes.

Dado que el papel de la Universidad es una consecuencia de leyes y regularidades objetivas que responden a las características propias de la sociedad, revelar estas regularidades y leyes pasa por una conceptualización y contextualización de la Universidad, que de manera comprometida permita prever su movimiento y desarrollo, así como su propia existencia.

Si se concibe a la Universidad como un sistema de procesos (Álvarez, C, 1996), la misma puede modelarse considerando como componentes a los procesos que la integran. Dichos procesos, aunque tienen identidad propia, en su interrelación expresan las cualidades del todo al cual pertenecen, confiriéndole a la institución universitaria un carácter holístico (Fuentes, H.; Musa, J., Mestre U. 1997) y, a su vez, estos procesos constituyen la estructura espacio – temporal que dan respuesta a las necesidades sociales que se concretan en la preservación, promoción y creación de la cultura.

De manera que, como señalan Fuentes y Estrabao (2003), "...la universidad como institución social se desarrolla en la contradicción dialéctica que se produce entre la preservación, el desarrollo y la difusión de la cultura, lo que permite determinar la

estructura y organización de sus procesos como un todo, así como la dinámica del desarrollo de los mismos, revelando las regularidades y leyes que se dan en su comportamiento....", y añade: "...cuando se determinan los componentes (procesos) y las relaciones entre ellos, se sistematizan estos y ello permite precisar la estructura de la universidad, o sea, considerando sus procesos, las relaciones que entre ellos existen y con un contexto en particular, lo que la hace propia y singular...".

Para el diseño del modelo se tiene en cuenta, como referentes teóricos, aspectos tanto del campo de la Didáctica, como de la Dirección, lo cual posibilita un nuevo enfoque hacia el proceso de gestión de la cultura organizacional.

El Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior (Fuentes, H., 1998) constituye la base teórica para la

modelación del proceso, 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.

En esta panorámica, la cultura organizacional (Figura 1) se presenta como premisa que determina la particularidad, propiedad y singularidad de la universidad como organización, así como la pertinencia y el impacto social en su respuesta al entorno.

No obstante, habrá que acercarse al fenómeno de la cultura organizacional desde dos enfoques básicos, la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura; considerando además que aunque el sistema externo, entiéndase el entorno, genere actividades e interacciones que a su vez conlleven a sentimientos y normas, la cultura organizacional como manifestación de la universidad desde que se forma, influirá sobre la manera de percibir y relacionarse con el entorno.

Aunque no se entre en el debate acerca de si la organización “tiene o es una cultura”, hay que entender que ésta no es un simple atributo más, una de las numerosas variables que identifican a la organización, sino que ella misma (la organización) forma una cultura; es decir, una construcción social simbólicamente constituida y reproducida a través de la interacción social.

La cultura organizacional en las instituciones de la educación superior debe estar orientada de manera coherente con las expectativas y demandas de la sociedad actual, reflejando la historia y las tradiciones de su contexto y expresando los valores formados por la experiencia compartida de sus miembros.

Es en este contexto que la universidad como organización se debe proyectar estratégicamente; desde lo interno, es decir, “lo que tiene que hacer”, lo cual se expresa a través de su objeto social; “a través de que”, lo que significa que el objeto social se logra mediante los procesos sustantivos de la universidad; “lo que hace”, manifestado en su misión y que le impregna un sello distintivo, singular y particular a la institución y que la hace diferente de otra y, por último, “lo que quiere ser” expresado por la visión, o sea, el estado futuro deseado; y desde lo externo, por la búsqueda de una solución a la contradicción dialéctica entre ella misma y el entorno.

Tomando en consideración los elementos que aportan tanto lo interno como lo externo, es posible proyectar la estrategia institucional, que se convierte en síntesis que integra estas relaciones; sin dejar de prescindir que la definición de una orientación estratégica implicará el conocimiento y la utilización de las ventajas que provienen de la cultura organizacional y de la disponibilidad de recursos asociados al desarrollo de los procesos que conforman a la institución; de manera que se promuevan procesos de cambio que modifiquen el estado actual en un estado deseado. La comprensión de la cultura organizacional se

constituye como fuente de fuerza estratégica, permitiendo una mayor integración interna de los procesos y adaptación al entorno.

Por tanto, la cultura y la estrategia organizacionales serán componentes básicos del diseño de un moderno sistema de dirección y organización de la institución, con lo cual se dé una respuesta al entorno, sumamente flexible y cambiante, de modo que el papel dominante lo disponga la universidad, como institución globalizante y, por otro lado, una capacidad directiva que sepa asumir los retos impuestos por la sociedad.

Si se asegura una estrategia que se integre de manera coherente con la cultura organizacional, se estará garantizando que el proceso de formación y desarrollo de esa propia cultura responda a las expectativas de desarrollo de la institución de educación superior con una mejor orientación hacia la

pertinencia e impacto de sus procesos universitarios

Sin embargo, esto requiere de un análisis más profundo no sólo de las concepciones, sino también de las condiciones reales en que se debe implementar, dirigir y ejecutar este proceso para que se logre un cambio efectivo.

Si se tiene en cuenta que: "... La **cultura**, escribía Marx, cuando se desarrolla de manera espontánea y no es dirigida con conciencia..... deja un desierto tras de sí" (cit. por Savrawski, I. , 1985); esta idea es profundamente actual y desde su perspectiva, la cultura representa un medio de crear, almacenar y difundir la información, un campo de organización opuesto a la desorganización, al caos.

Por eso, resulta de gran valor la distinción entre cultura explícita e implícita que se basa en el hecho de que se conocen o no algunos aspectos del conjunto cultural. Es implícita la cultura cuyo nivel de transmisión no es consciente en su totalidad; por el contrario, es cultura explícita la que se recibe de tal manera que el sujeto puede describirla morfológicamente, lo que significa poder comprender la necesidad de hacer consciente su proceso de formación y desarrollo.

Como se observa en la Figura 2, puede que la cultura cambie y evolucione de forma natural y, en esta concepción, está implícita la presunción de que todos los sistemas sociales, como organizaciones, poseen una dinámica evolutiva.

La evolución específica, supone la adaptación de determinadas partes de la organización a sus propios entornos y contextos específicos; para Schein (1988) es "...un mecanismo de evolución natural, es la diferenciación que inevitablemente sucede con la edad y el tamaño...". De aquí se puede entender que a medida que crece y evoluciona la organización se va complejizando, diversificando, llegando incluso a altos grados de diferenciación.

La cultura formada por esta vía ofrece a los miembros de la comunidad universitaria posibilidades muy limitadas de operar con ella, por cuanto el conocimiento que existe sobre ésta puede ser restringido. En este caso, la valoración de la cultura sólo es susceptible de sus propiedades y manifestaciones externas.

No ver más allá de lo que externamente se representa reduce las posibilidades de comprensión y utilización del conocimiento cultural y limita la interacción con el objeto, por lo que su interpretación y estructuración quedaría a un nivel superficial. Estas insuficiencias impiden significativamente el aprovechamiento del conocimiento cultural y su coherencia con las expectativas de la organización serían inferiores.

Pero, además de esa evolución natural de la cultura organizacional, habría que hablar también de la evolución consciente e intencional de dicha cultura. El que la cultura organizacional aparezca como reflejo o manifestación de la organización, supone una serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros de la organización tienen tanto de sus relaciones externas, como de las internas, con el entorno que le rodea.

Esta cultura en el marco de la institución universitaria afecta a casi todos los aspectos de la misma, sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, sus procesos, etc., pues si la organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual se reflejan sus valores y presunciones básicas.

En este contexto, la formación y desarrollo de la cultura organizacional constituye una exigencia si finalmente se quiere lograr una coherencia con los procesos universitarios, así como con las premisas y requisitos de la universidad.

El proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional, de manera consciente y dirigida, permite profundizar en la valoración y evaluación de dicho proceso; o sea, en una mejor interpretación y utilización del conocimiento cultural, proporcionando una mayor posibilidad de

comprensión de sus rasgos externos e internos y, con ello, el nivel de estructuración.

De acuerdo a los argumentos anteriormente explicados, se estará en condiciones de descubrir y de estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio, es decir la cultura organizacional; de manera que pueda trabajarse el objeto desde su integralidad, como sistema, explicando los procesos que expresen las leyes y regularidades que son su causa y la contradicción dialéctica que subyace en el comportamiento de su desarrollo. Por esta razón en la investigación, la cultura organizacional, como proceso social, es modelada a partir de la consideración de que se constituye en un sistema de procesos conscientes, de naturaleza holística y dialéctica y que se configura en su propio desarrollo, lo cual justifica que se asuma el Modelo Holístico Configuracional de la Didáctica de la Educación Superior y de sus principales presupuestos teóricos.

Por tanto, la cultura organizacional como proceso, es consciente por su naturaleza social, es decir, por tener al hombre como actor principal en su proceso de crecimiento y transformación mediante la utilización de métodos y estrategias que lo comprometen y hacen consciente de su participación, holístico por su naturaleza totalizadora, dando una constante interacción entre los elementos que la conforman, no solo entre ellos sino con el todo y así cada uno será expresión de las cualidades del todo y es dialéctico porque su dinámica y desarrollo está determinada por el carácter contradictorio de las relaciones que en su interior se producen.

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es una totalidad, portadora de cualidades que garantizan su funcionamiento y están dadas en el resultado de las múltiples y complejas relaciones dialécticas dadas en su constitución; aunque se haga énfasis en aquellos aspectos que más aportan y facilitan la comprensión del proceso y la predicción de su comportamiento.

Se identifican en este estudio, como dimensiones, el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional y el proceso de gestión de la cultura organizacional.

Es necesario establecer para las dimensiones de la cultura a la que nos referimos y que intervienen en la configuración de la cultura organizacional, así como de los procesos de interrelación mutuos que se producen entre ellos, un esquema de niveles y relaciones que permita hacer referencia específica a la manifestación grupal de la cultura en su carácter formal o no formal (Figura 3)

Tal como se ha apuntado anteriormente la cultura externa y las instituciones del entorno influyen en la organización y, a la vez la sociedad como un todo es influida por ella, lo que puede constituirse en amenazas u oportunidades del entorno.

Sin embargo, en el seno de la universidad surgen y se desarrollan culturas internas con percepciones y experiencias diferenciadas, en torno a las cuales pueden identificarse diversos subgrupos que, aún compartiendo entre sí un mismo patrimonio de formas de ser y modos de pensar, mantienen pautas de conducta singulares; las

que van desde niveles grupales de expresión de la cultura (Facultades, Departamentos, Direcciones) y que se hacen identificar con los niveles o planos de la estructura de dirección, pudiendo ser consideradas como subculturas y el hecho de que se correspondan con los niveles jerárquicos de dirección, entendiéndose niveles de dirección estratégico e intermedios, les da un carácter propio y singular que hace que el proceso de formación y desarrollo y el de gestión de la cultura se den desde lo formal.

Por otra parte, en lo interno de la organización, estarán presentes grupos (asociaciones políticas, sociales y profesionales, grupos de investigación y otros) que hace que se constituyan en un potencial de heterogeneidad que conviva en un grupo homogéneo sin destruir su propia identidad, de manera que en alguna medida serán portadores de rasgos culturales propios que influirán tanto en las subculturas como en las culturas organizacional y

global. De esta forma, el proceso de formación y desarrollo de la cultura se puede dar desde lo informal a lo formal y el proceso de gestión de la cultura seguirá dándose desde lo formal, si se considera que directivos de algunas de estas microculturas participan en las estructuras de dirección estratégica e intermedias.

Aunque no sean explicitados en este nivel de relaciones estructurales, se considera a los estudiantes como grupo de influencia, porque aun cuando puedan tener un carácter transitorio en su convivencia dentro de la universidad en un periodo de tiempo limitado, no dejan de ser portadores de peculiaridades culturales que pueden influir positiva o negativamente tanto en las subculturas, como en las culturas organizacional y global.

La contradicción entre las dimensiones analizadas se concreta en los niveles de relaciones estructurales, aunque ha de tenerse en cuenta que estos estarán determinados de alguna manera por el alcance y la complejidad de la institución de educación superior, según los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación Superior. En la medida en que se hagan coincidir los niveles o planos de la cultura con los de la estructura de dirección se facilitará una cultura organizacional coherente con las necesidades de desarrollo de los procesos sustantivos de la universidad, esto se potenciaría en la medida que los directivos de los niveles estratégico e intermedios se constituyan en líderes porque estos serán actores activos en el proceso de creación, conducción y cambio cultural.

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.

La figura 4 sintetiza el proceso de la cultura organizacional en su relación con lo externo y lo interno, sobre la base de los aspectos considerados anteriormente mediante los cuales se reconoce el desarrollo de cada uno de los procesos, las relaciones que en ellos se dan y que los hace propios y singulares, pero que como se muestra en este modelo es posible estructurarlos para establecer las relaciones que entre ellos existen vistos en un contexto generalizador e integrador y desde una perspectiva holístico configuracional.

La cultura organizacional resulta el espacio 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.

La dimensión de formación y desarrollo de la cultura organizacional es la esencia de la cultura organizacional, su razón de ser y cualidad distintiva de la totalidad, mientras que la

dimensión de la gestión de la cultura organizacional determina la intencionalidad de la cultura organizacional y su coherencia con las expectativas que crea la propia institución, en tanto como proceso consciente e intencional, también resulta una cualidad de la totalidad, fruto de las relaciones que en su seno se producen.

El proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional transita de lo singular a lo general, es decir, que se entiende en un primer momento de la formación y desarrollo de la cultura organizacional la influencia que ejercen

individualmente cada uno de los individuos que conforman el grupo (desde lo individual hacia lo grupal); sin embargo, el propio desarrollo aún cuando lleva implícito la formación continua hace que se transite de lo general a lo singular, dado que en el desarrollo permanente del grupo este va generando sus propias normas, patrones de conducta, valores, que influyen y

determinan en el comportamiento individual de cada uno de sus miembros.

La gestión de este proceso, por el contrario, transita de lo general a lo singular, desde las concepciones, objetivos y contenidos más complejos (lo estratégico), transitando por lo táctico, hasta los más simples (lo operativo). 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.

El proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional y el proceso de gestión de la cultura organizacional, como dimensiones, constituyen una unidad dialéctica, lo que presupone la existencia de contradicciones entre ambas y que se sintetizan en el proceso de cambio cultural, lo que se constituirá en una cualidad de orden superior, la identidad organizacional, como carácter de todo aquello que permanece único e idéntico a sí mismo, pese a que tenga diferentes apariencias o pueda ser percibida de diferentes formas, pero siempre suponiendo un rasgo de permanencia e invariabilidad, lo que dará la autenticidad a la institución.

Por tanto, el que el proceso del cambio cultural como síntesis de la contradicción expresada en el modelo (Figura 4) permita alcanzar la identidad organizacional significará que se logre el sentido de pertenencia hacia la organización, como elemento importante y valioso dentro del grupo y para compartir los objetivos personales con los organizacionales.

De esta manera, la identidad se constituye en todo aquello que permita distinguir a cada universidad como singular y diferente de las demás; bajo la consideración de que ésta tiene múltiples manifestaciones, está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes.

La identidad es pues, el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por el entorno y desde el punto de vista operacional, posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y provee un sentido de dirección, detallando el como se desempeñará la organización, sirviendo así como guía sus miembros durante el crecimiento y desarrollo de la misma.

Es importante que al interior de la organización se generen espacios que fortalezcan la cultura organizacional, lo que aumentaría los niveles de compromiso de cada uno de los integrantes de la organización superando el interés personal para aprovechar toda esa gran base de conocimiento que es en

beneficio de toda la organización, siempre que se genere un sentido de identidad.

Otro aspecto del modelo estará dado en que las relaciones que se establecen entre las dimensiones de formación y desarrollo de la cultura y su proceso de gestión se concretan en los eslabones del proceso (diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación) que se constituyen en su lógica interna; mientras que su dinámica se materializa a través de las funciones de dirección en cada uno de los niveles de relaciones estructurales de dicho proceso.

La dimensión de formación y desarrollo de la cultura se desarrolla sólo en los eslabones de dinámica y evaluación, si estos son

consecuentemente participativos y no directivos, ya que la tareas de diseñar el proceso corresponde a la dimensión de dirección del mismo y, por otra parte, la dimensión de gestión de la cultura organizacional se dará en los eslabones de

diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación.

CONCLUSIONES

1. La necesidad de preservar desarrollar y difundir cultura por las instituciones de la educación superior como un imperativo de la sociedad, hace que esta última condicione la dinámica del proceso de formación y desarrollo de una cultura organizacional que responda a esos imperativos.
2. El proceso de gestión de la cultura organizacional concretiza el objeto de investigación para que el proceso de formación y desarrollo asuma un carácter consciente y dirigido y sea coherente la cultura organizacional con los propósitos de la institución.
3. El proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional de desarrolla en la dialéctica de lo singular a lo general y viceversa, mientras que el de gestión de la cultura lo hace desde lo general a lo singular.
4. Tanto el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional, como el de gestión de la cultura, se concretan en diversos niveles de relaciones estructurales, como expresión sintética de los niveles o planos de manifestación de la cultura (global, organizacional, subculturas y microculturas) y los niveles o planos de la estructura de dirección (entorno, institución, facultades-departamentos-direcciones-estudiantes, grupos de investigación-organizaciones políticas y otros) por lo que debe existir correspondencia entre ellos.
5. En el proceso de gestión están presentes los eslabones de diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación; mientras que en el proceso de formación y desarrollo sólo se dan los eslabones de dinámica y evaluación.
6. La identidad organizacional es producto de la contradicción dialéctica entre las dimensiones de formación y desarrollo de la cultura organizacional y el proceso de gestión de la cultura sintetizados en el proceso de cambio cultural.
7. En la medida en que se logre una identidad organizacional se tendrá una cultura organizacional coherente con la necesidad de pertinencia e impacto de los procesos universitarios en su respuesta al entorno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alabart , Y. La Cultura Empresarial, una variable a considerar en la competitividad de la Universidad de Holguín. Tesis en opción al título de Master en Dirección. ISPJAE, CETDIR, La Habana, 1997.
2. Fuentes H., Musa, J., Mestre, U., La Universidad vista con un enfoque holístico en los albores del siglo XXI. 1997.
3. Fuentes, H., Álvarez, I., Dinámica del Proceso Docente Educativo. CeeS M. F. Gran. 1998.
4. Fuentes, H., Estrabao, A., Dinámica de la Gestión de los Procesos Universitarios, CeeS M. F. Gran. 2003.
5. Fuentes, H., Modelo Didáctico Holístico Configuracional. Monografía. CeeS M. F. Gran. 1998.
6. García, S. Cultura corporativa y competitividad de la empresa española, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1993, 92 p.
7. García, S. Dinámica empresarial, /s.e/, Madrid, 1990.
8. Marx, C.; Engels, F. (cit. por Savrawski, I. En la Cultura y sus funciones, Ed. Progreso, Moscú, 1985, p.79) .

9. Perazzo, D. La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca. España, 2000.
10. Savrawski, I. En la Cultura y sus funciones, Ed. Progreso, Moscú, 1985, 260 p.
11. Shein, E.H. La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1988, 332 p.

ANEXOS



Figura 1

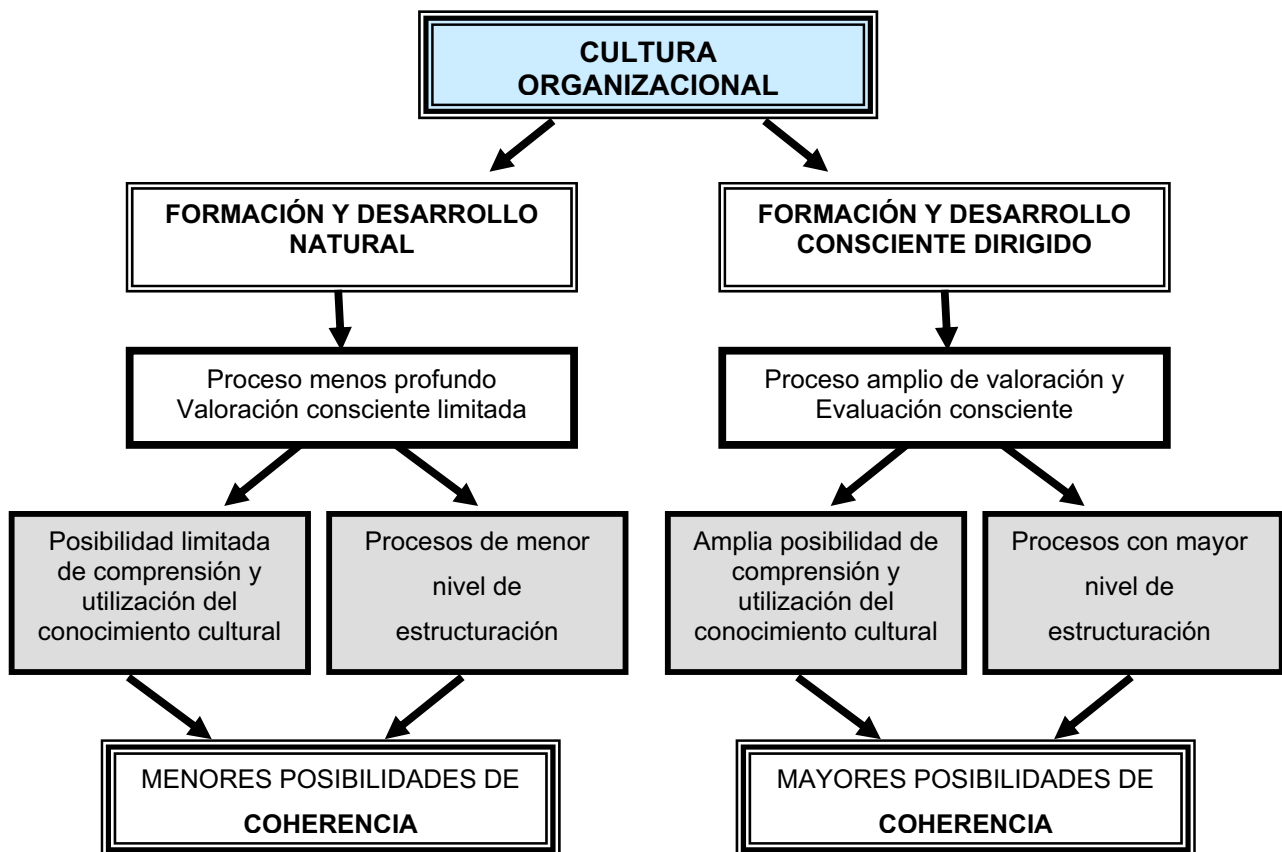


Figura 2



Figura 3

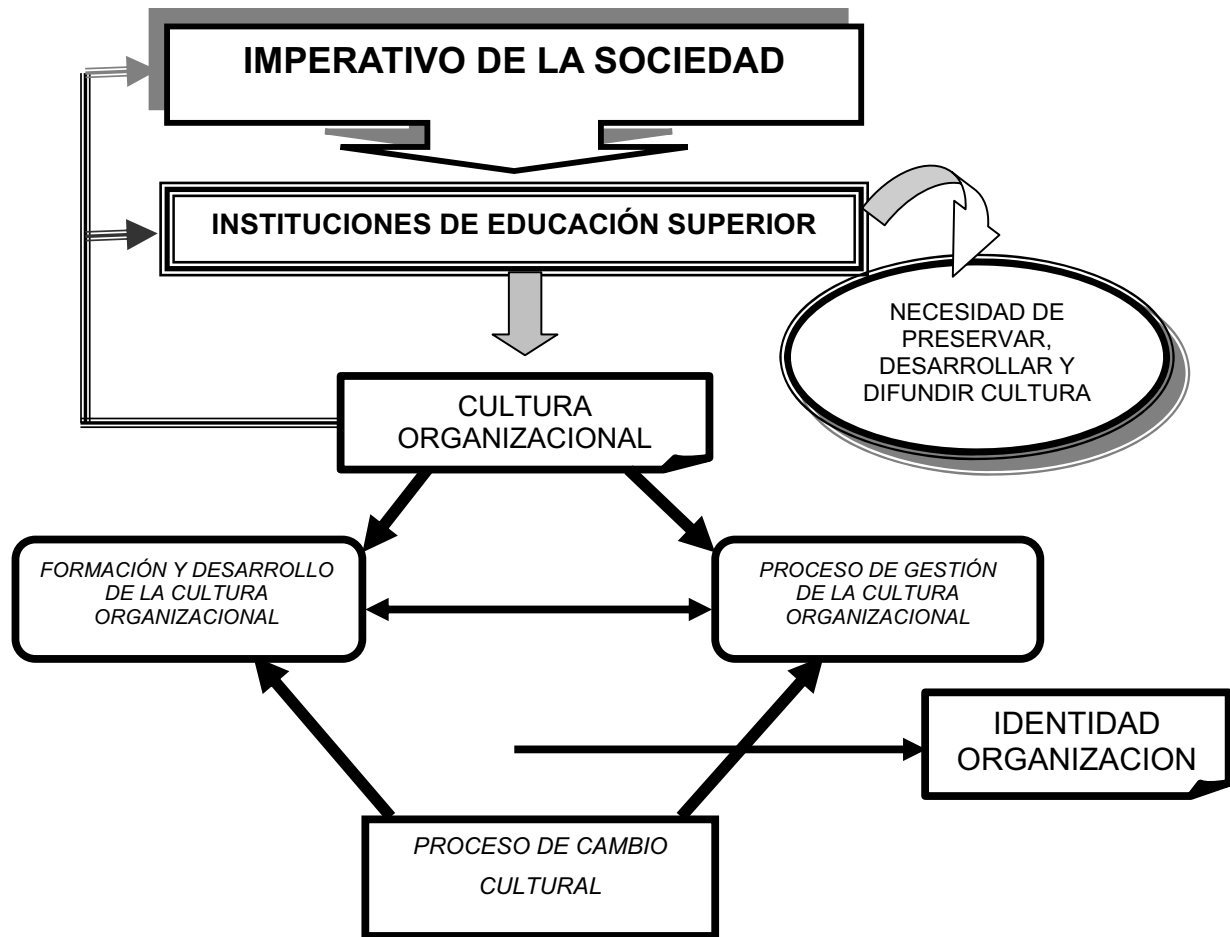


Figura 4