

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores:

Dr. C. Eriberto Bauzá Vázquez
Dr. C. Enrique Marañón Rodríguez

Profesores del Grupo de Técnicas de Dirección, Centro Universitario de Las Tunas.

RESUMEN

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 gestión de ésta.

En la actualidad, enfrascados en la proyección estratégica para el ciclo 2007 – 2010, se impone reconsiderar como la cultura organizacional manifiesta en nuestras organizaciones se armoniza o hace coherente con la estrategia organizacional; de ahí que, la gestión de la cultura organizacional debe ser premisa para tal propósito y, por ello, la propuesta de diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior, a partir de la concepción, implementación y control con que se ha considerado para el Centro Universitario de Las Tunas, no impide que si se atiende a su singularidad y características específicas pueda ser objeto de atención por otras universidades cubanas, incluso fuera del sistema del Ministerio de Educación Superior.

Palabras clave: perfeccionamiento, gestión de procesos universitarios, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN.

Las Instituciones de Educación Superior, con el compromiso en su encargo social de la preservación, generación y difusión de la cultura; llevan a que el perfeccionamiento de su gestión haya transitado por la dirección por objetivos, la planeación estratégica y la incorporación a ésta del trabajo con los valores compartidos, con la finalidad de avanzar desde la gestión hacia la conformación de una cultura organizacional, ajustada a nuestra realidad y propósitos.

En la actualidad, como señala Díaz Barranco (2005), la dirección estratégica contiene a la planeación estratégica concebida como una estructura teórica para la reflexión fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud directiva que debe potenciarse con la integración de la dirección por valores. A nuestro juicio abordar la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional es consecuente con este planteamiento y facilitará un enfoque más sistémico e integrador para lograr la dinámica de la gestión de los procesos universitarios.

Como señalan Fuentes y Estrabao (2000), para perfeccionar las funciones de la universidad, es necesario tener en cuenta su estructura, es decir, considerar sus procesos, las relaciones que entre ellos existen y con un contexto particular, lo que la hace propia y singular; por lo que aseguran que para estudiar la dinámica de la universidad es necesario identificar los rasgos y cualidades como configuraciones y revelar las dimensiones como expresión del movimiento que se produce en el proceso desde determinada perspectiva, una que constituye el desarrollo del proceso y otra que será la gestión del desarrollo del proceso mismo.

Por tanto, al coincidir con estos autores reconocemos lo necesario de que para

asegurar el desarrollo estratégico institucional sea requisito en la práctica conocer la esencia y estructura de la cultura organizacional como un todo, lo que impone la necesidad de perfeccionarla desde el proceso de gestión en su formación y desarrollo para hacerla corresponder con la estrategia institucional, lo que marcaría una intencionalidad al proceso y dirigir el cambio no sólo para priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos como el factor clave de éxito en el desarrollo organizacional y considerar que el cambio de actitudes y conductas es esencial, para acortar la distancia entre la capacidad para reformular propuestas, resolver los problemas y la capacidad para producir resultados.

No obstante, puede no prevalecer una cultura organizacional que se transforme en la propia medida que exige el desarrollo, por eso puede ser efectivo promover el cambio cultural a través de estrategias específicas para la formación y desarrollo de la cultura organizacional desde la gestión de este proceso, de manera que se enfoque la gestión con un carácter prospectivo, es decir, hacia el futuro desde el presente.

El Centro Universitario de Las Tunas no está ajeno a la problemática de desarrollo que enfrentan las universidades cubanas y como universidad territorial, encargada de contribuir al desarrollo socioeconómico de la provincia donde está ubicada e independientemente de que tiene más de 30 años de fundado, no ha alcanzado la plenitud del desarrollo institucional y una cultura organizacional que opere y posibilite un nivel de respuesta a las necesidades crecientes de formación de profesionales, su superación continua, la generación, difusión e introducción de resultados científicos y un nivel de cooperación nacional e internacional en correspondencia con estas realidades; esto

no significa que no haya tenido logros en el desarrollo de los procesos universitarios fundamentales, sino que la necesidad de los cambios obliga a respuestas más rápidas en su entorno y para ello, los directivos y trabajadores deben tomar conciencia de lo que representa una cultura organizacional que se corresponda, en su dinámica, con un proceso integral y sistémico consecuente con el encargo social que le ha sido encomendado.

Atendiendo a lo anterior, este trabajo tiene como propósito proponer un diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior a partir de la experiencia de aplicación del mismo en el Centro Universitario de Las Tunas.

DESARROLLO

En la práctica se han podido constatar insuficiencias en la pertinencia e impacto social del Centro Universitario de Las Tunas a nivel territorial, nacional e internacional, las que pueden tener un efecto en la problemática tratada y en su relación con el desarrollo estratégico institucional, por lo que abordar la investigación desde la perspectiva de la formación y desarrollo de la cultura organizacional se constituye en el sustento para contribuir a la solución del problema.

Se observa desde el punto de vista del desarrollo de los procesos sustantivos que:

- Hay insatisfacciones de los organismos empleadores en cuanto a la calidad del egresado, dado fundamentalmente en relación con la ética profesional, la capacidad para el trabajo en equipo, la autodisciplina y el autocontrol; es decir, manifiestan habilidades propias de su profesión pero presentan limitaciones en los aspectos sociopsicológicos asociados al comportamiento personal.
- Es bajo el nivel académico y científico del claustro.
- Incremento acelerado de carreras sin una base humana y material para asegurar la

óptima calidad del proceso docente – educativo.

- Insuficiente preparación pedagógica y metodológica del claustro para asumir el modelo pedagógico de la Universalización.
- Bajo nivel de gestión científica de acuerdo al número de proyectos de investigación o desarrollo en ejecución: Territoriales: 7; Ramales: 2; Nacionales: 1; Internacionales: 1.
- Insuficiencias en la autogestión e integración interna y externa para contribuir al desarrollo de los procesos universitarios.
- Sistema de retribución y reconocimiento moral y material que limita el compromiso individual y colectivo hacia el desarrollo institucional.
- No se ha logrado la acreditación de al menos una carrera de las que se imparten en el Centro.
- No se cuenta con programas propios de formación académica lo que significa desarrollar éstos mediante la contribución de otras universidades.

Pero por otra parte, al comprobar en los directivos y miembros de la comunidad universitaria el estado del conocimiento de la cultura organizacional y los rasgos más significativos que la identifican en esta institución, resulta que:

- No se asumen los comportamientos, valores y creencias como rasgos esenciales de la cultura organizacional, como una cualidad que caracterice a la institución.
- La planeación estratégica aunque considera en su proyección los valores, éstos no se han asumido desde el punto de vista conceptual y metodológico como sustento para el desarrollo de los procesos universitarios.
- No se favorecen procesos de cambio organizacional desde la perspectiva del cambio cultural; es decir, la proyección estratégica aunque tiene en cuenta los valores, no asume un enfoque desde la perspectiva de tener en cuenta la manifestación de los rasgos culturales de la institución en armonización con sus necesidades de desarrollo.

- La integración interna y la adaptación externa de la institución se ven afectadas por no tomarse en cuenta el comportamiento de los rasgos esenciales de la cultura organizacional.

Aún cuando se diagnostica el problema en base a la realidad del Centro Universitario de Las Tunas, la problemática de la formación y desarrollo de la cultura organizacional puede estar presente en el resto de las universidades cubanas; de ahí que, resulte interesante tratar a la cultura organizacional desde su gestión, por cuanto en la práctica de la proyección estratégica institucional deberá tenerse en cuenta en su formulación e implementación elementos que estén íntimamente relacionados como son la estructura de la organización, los procesos de dirección, los recursos humanos y la cultura organizacional. Sin embargo, se ha comprobado que en las estrategias institucionales se ha hecho mas énfasis en los tres primeros elementos y, en el caso de la cultura organizacional, se ha pretendido tener en cuenta únicamente la inclusión en las estrategias como un elemento esencial los valores compartidos, aunque sin ser contextualizados atendiendo a la cultura organizacional manifiesta y sin que la propia estrategia en su alcance tenga una base metodológica y conceptual basada en valores.

Podemos entender a la cultura organizacional como, el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización o por subgrupos dentro de ella, que inspiran las líneas básicas del comportamiento organizacional y que tienen un papel significativo en la interacción entre sus miembros, al poder ser aprendida, al evolucionar con nuevas experiencias y a la posibilidad de ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de su proceso de formación y desarrollo, dado desde lo interno de la organización y en su interacción con el entorno.

Si es así, entonces, la propia definición deja explícito que adquirir rasgos constitutivos específicos que caractericen a una cultura organizacional significa que, el grupo lo logre a través de la dinámica que imprima al proceso de formación y desarrollo de ésta,

por lo que tiene que darse a través de un proceso de aprendizaje dado en la interacción entre sus miembros, lo que implica ante todo la comprensión del aprendizaje en un contexto específico que puede expresarse como un proceso en el cual los sujetos, en una situación especialmente estructurada, puedan formarse individualmente y socialmente, apropiándose de la cultura y de los medios para comprenderla y enriquecerla, lo que lleva aparejado que se formen también los sentimientos, intereses, motivos de conducta y valores que los identifiquen.

Así, la categoría formación se sistematiza e integra como base del desarrollo y también como consecuencia de éste, dado que la propia dinámica da lugar a que la formación adquiera un carácter orientador hacia el desarrollo para el logro de una cultura organizacional conformada de acuerdo a la realidad del contexto en que se desarrolla la institución. Dicho de otra manera, formación y desarrollo constituyen una unidad dialéctica, es decir, toda formación implica desarrollo y todo desarrollo conduce en última instancia a una formación que en el ámbito de la cultura organizacional adquiere cualidades distintivas de orden superior.

La formación y desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones educativas adquiere una singularidad, y es precisamente que en ese contexto se facilita su proceso, dado que éstas al ser organizaciones con una función formativa, sus miembros, esencialmente sus directivos y personal docente, poseen conocimientos, habilidades y destrezas en el proceso de enseñanza aprendizaje que permite una mejor comprensión de este proceso; por otra parte, en las Instituciones de Educación Superior se refuerza este hecho dado su encargo en la preservación, desarrollo y difusión de la cultura hacia la sociedad.

Por tanto, aún cuando con el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional se logre comprensión acerca de los rasgos culturales que se manifiestan en una institución, su dinámica puede darse como un proceso natural y espontáneo en la medida en que sus miembros se integren y a su vez se adapten al entorno; sin embargo, se hace necesario analizar este proceso desde su

gestión, para hacerlo consecuente desde la perspectiva del funcionamiento de la organización y de establecer consideraciones más profundas sobre el desarrollo estratégico de la misma, sus factores permanentes o sus lógicas de base que aseguran la permanencia del grupo a través del tiempo y del espacio.

Así, el término gestión generalmente utilizado como el conjunto de políticas, reglas, procedimientos y medios mediante el cual se desarrollan actividades coordinadas para planificar, organizar, dirigir y controlar en una organización los recursos humanos, materiales y financieros para lograr determinados objetivos, no debe referirse sólo a los aspectos administrativos sino también a aquellos elementos en el ámbito formativo que tienen que ver con la cultura organizacional y que resulten armónicos con la estrategia institucional.

Lo cierto es que, coincidiendo con García y Pümpin (1988), se hace necesario contrastar la cultura organizacional con la estrategia para hacer que responda a las exigencias de ésta, de manera que se mantengan y fomenten los factores dominantes de la cultura organizacional y se garantice un cuidado consciente de la misma, tener siempre presente la modificación de la cultura organizacional cuando exista discrepancia entre cultura y estrategia o cuando en su formación y desarrollo no se haya logrado definir una cultura organizacional, o lo que es lo mismo un conjunto de creencias, valores y comportamientos que estén conformes a la estrategia que se persigue.

Como señalan García y Dolan (1998), la formación y desarrollo de la cultura organizacional puede que se realice habitualmente de forma muy fragmentada e insuficientemente conectada con su estrategia institucional; por tanto las organizaciones deben considerar de forma innovadora cómo lograr desde la gestión, qué creencias hay que aprender o desaprender para poder sustentar y desarrollar cada uno de los valores esenciales de la organización y, por otra parte qué conocimientos y/o habilidades hay que desarrollar para poder materializar conductas coherentes con dichos valores.

En fin, lo que resulta evidente es que hay que concebir la gestión del proceso de formación y

desarrollo de la cultura organizacional como vía de intervención en los procesos sustantivos de toda organización, si verdaderamente se considera la necesidad de ésta en su desarrollo y trascendencia futura, lo que le confiere un carácter esencialmente prospectivo; es decir, reforzar la continuidad en la orientación y proyección de la formación y desarrollo hacia un estado futuro deseado en el cual los rasgos culturales de la organización armonicen de forma consistente e integrada con la estrategia de desarrollo institucional.

El análisis teórico demuestra que es importante abordar el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional si se tiene en cuenta la gestión del mismo como un proceso integrador y totalizador siempre que se resuelva la contradicción fundamental entre el carácter constructivo y prospectivo de dichos procesos, respectivamente; por lo que el diseño estratégico para el proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior que se propone tiene en cuenta que están presentes la previsión, la implicación y la coordinación como configuraciones que se dan en la dinámica del proceso, que en su carácter totalizador permitirá hacer consistente la cultura organizacional como cualidad resultante.

A su vez, se constituyen en eslabones del proceso de diseño, el diagnóstico, la proyección, la dinámica y la evaluación, con lo cual se garantizaría que cada etapa del proceso de diseño responda a los requerimientos teóricos y metodológicos que permitan asumir el mismo con un carácter holístico e integrador. Anexo 1

El diseño estratégico que se propone requiere establecer un conjunto de procedimientos y métodos que permitan gestionar consecuentemente la formación y desarrollo de la cultura organizacional y legitimar lo distintivo de la institución, es decir, lograr su identidad organizacional, aun cuando deberá estar subordinado necesariamente a la proyección estratégica institucional y buscar la sinergia entre los mismos para que se complementen. Por tanto, el diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional se constituye en un procedimiento metodológico que facilita la

toma de decisiones al asumir como premisa la necesidad del cambio cultural y del empleo de alternativas que permiten definir objetivos dirigidos a que el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional trascienda lo comprensible y lo consistente para lograr legitimidad, como característica principal de la identidad organizacional como cualidad; de manera que, más que la propia cultura organizacional, una organización requiere de una identidad organizacional desde su singularidad y que la reconozca entre sus similares.

El diseño estratégico tal como se plantea debe considerar, en primer lugar, la disposición personal o psicológica positiva hacia el cambio, de manera que dé lugar a un pensamiento estratégico de los directivos fundamentales de la organización y reconocer la necesidad de utilizar este diseño de modo consciente para que pueda surtir efecto en un plazo determinado.

A partir de esta concepción se incorporan los conceptos que tradicionalmente han sido tratados para la determinación de cualquier proyección estratégica, pero con la peculiaridad de que en este caso se rompe con el paradigma estructural que generalmente se propone para la formulación estratégica, iniciándose por sus especificidades con el diagnóstico y el planteamiento del problema estratégico general.

Además, se acostumbra en los esquemas de formulación estratégica a concebir el diseño hasta la definición de los planes de acción y, posteriormente asumir la implementación y el control como procedimientos independientes, en este caso se hace énfasis en considerar estos dos componentes como parte del diseño para que incluso sus acciones queden bien precisadas a partir del enfoque de gestión que sustenta el desarrollo de la estrategia en su aplicación; es decir, concibiéndolo como un proceso sistémico e integrador.

El diagnóstico cultural obliga a tener presente los factores externos e internos que generan la formación y desarrollo de una cultura organizacional propia de la institución y en un contexto específico, que es en definitiva quien le dará una singularidad que la identifique entre el resto de sus similares; es en esencia

un análisis que se caracteriza por encontrar una capacidad de ajuste o modo de atemperar la cultura organizacional al tener presente el estado actual de la formación y desarrollo de la cultura organizacional y realizar la proyección estratégica de manera coherente con las expectativas de la institución en relación con su entorno.

Aun cuando se trata de un diagnóstico global de la cultura organizacional y para el cual se propone un procedimiento, no se excluye que éste pueda ser aplicado en otros niveles estructurales de la institución como caracterización de la diversidad cultural expresada en sus diferentes subculturas; por cuanto, podrán identificarse elementos que en su conjunto contribuyen a la caracterización global y que pueden influenciar positiva o negativamente en la formación y desarrollo de la cultura organizacional de la institución.

El diagnóstico específico está dirigido a la identificación de aspectos que inciden en la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional al considerar las configuraciones (previsión, implicación y coordinación) que en relación dialéctica dinamizan el proceso de gestión.

Los diagnósticos, global y específico, permiten determinar las potencialidades y necesidades del proceso para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional, lo que facilita concretar las posibilidades, capacidades y disponibilidad que tiene la institución para realizar con éxito dicha gestión.

Como resultado de los diagnósticos será posible establecer el problema estratégico, ya desde la perspectiva de la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional, en términos que expresan las interrelaciones internas y externas en torno a los rasgos de la cultura organizacional manifiesta y el modo en que han sido tratados de forma espontánea o conscientemente desde un enfoque de gestión que tenga o no en cuenta los referentes culturales.

Llegado a este punto se estará en condiciones de asumir el establecimiento de los elementos del diseño estratégico dentro de la proyección, al iniciar con el planteamiento de la misión y la visión, sin

dejar de tener en cuenta el escenario donde tendrá lugar el proceso de cambio cultural. En la primera se expresa la razón de ser y el objetivo más general del proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional, al indicar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía para procurar una unidad de propósitos en la comunidad universitaria dirigida a desarrollar una identidad organizacional. Será la referencia más adecuada y tal vez la única, para derivar la formulación apropiada de objetivos y estrategias específicas que deben ser consistentes entre sí y con la propia misión.

La visión es el estado deseado del proceso en un plazo dado y su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de un individuo para convertirlos en los deseos factibles y compartidos de un colectivo, de manera que exprese los anhelos, deseos e intereses de éste. En este caso, la visión se logra al tener en cuenta la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior como un todo, aunque la estrategia esté orientada al proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional, analizada como dimensión del objeto.

Se logrará el mayor acercamiento a la formulación de la misión y la visión, en la medida en que sea posible definir ciertos estados futuros de un sistema conocido, al menos parcialmente, e indicar los distintos procesos que permitan pasar al futuro; o lo que es lo mismo, que el escenario se constituya en una herramienta importante a partir del establecimiento de una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objetivo de centrarse en la atenuación de los procesos causales y en las posibles decisiones claves.

De esta manera, la formulación de la misión, visión y escenarios garantizan el carácter prospectivo de los modos de actuación dentro de la dinámica del proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional.

Como parte de la proyección se estará en condiciones en este momento de determinar los objetivos estratégicos, que se constituyen en la expresión de un propósito o meta en el ámbito global y en correspondencia con la misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, así como de la propia situación interna, como modo de garantizar que sean precisos, participativos, integrados y alcanzables, de manera que todos los esfuerzos de los miembros de la institución se orienten hacia ellos.

Debe tenerse en cuenta que desde el punto de vista jerárquico el principal objetivo está definido por la misión y desde la perspectiva del enfoque estratégico, los objetivos estratégicos se constituirán en la referencia para la formulación de las estrategias específicas y éstas a su vez se concretarán en los planes de acción.

Las estrategias específicas son programas de acción generales y despliegues de recursos sobre aquellos aspectos en que hay que poner el mayor énfasis para lograr los objetivos estratégicos y orientar a la organización hacia determinados cursos de acción, para lograr integración de las actividades y garantizar el esfuerzo de todos los actores vinculados a éstas.

Los planes de acción se constituyen en la proyección concreta para lograr las estrategias, confiriéndoles el carácter táctico y operativo donde se concretizan éstas y permiten ajustar la asignación de los recursos a disposición de los actores en el proceso de gestión, para reforzar capacidades de la institución como medio de aumentar su efectividad.

Establecidos los planes de acción, procede definir su implementación, lo que concederá el carácter dinámico al proceso estratégico a través de los modos de actuación de los implicados en éste y, posteriormente, resultará válido como concreción del diseño estratégico, proponer un sistema de control que se constituya en el proceso de evaluación y que servirá para retroalimentarse de las desviaciones que puedan tener lugar y hacer las correcciones pertinentes, convirtiéndose en

un proceso sistemático que permita a los directivos adoptar decisiones que faciliten el ajuste o la coherencia de la estrategia de desarrollo institucional con la cultura organizacional manifiesta.

El diseño estratégico para el proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional está concebido como un todo y con un carácter sistémico e integrador, lo que apunta al perfeccionamiento de la gestión institucional a través de un proceso de cambio cultural que propicie más que una cultura organizacional, una identidad coherente con el desarrollo de sus procesos sustantivos y su encargo social.

En su conjunto, el diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional que es propuesto se sustenta en el aprendizaje organizacional como principio de que el cambio cultural sea continuo y sistemático, el cual debe constituirse en un proceso reflexivo sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada institución; dicho de otra manera, convertir la experiencia organizacional en aprendizaje sin contradecir otros enfoques de cambio, sino en el reconocimiento de la esencia de cada uno de ellos y adaptándolos a las necesidades específicas de la organización.

De lo que se trata es de concebir el aprendizaje organizacional con un enfoque dirigido a cambios de conducta, lo que supone una modificación de las actitudes y el comportamiento colectivo mediante un proceso de construcción y reconstrucción de acciones, dedicadas a lograr una identidad organizacional propia y así, potenciar el desarrollo institucional en un marco de referencia histórico social concreto.

Esto significa que, en los diferentes momentos que conforman el diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional (diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación) deberá considerarse como premisa el que los propios procedimientos que se describen para cada elemento componente de éste, se asuman modos de aprendizaje organizacional, desde lo individual a lo colectivo, para que de esta manera se convierta en un compromiso grupal

y darle como valor, un sentido de pertenencia a las decisiones.

CONCLUSIONES

La práctica actual de la gestión universitaria demuestra que cada vez se hace más necesario enfoques de gestión que respondan a los requerimientos que imponen los cambios económicos, sociales y culturales en el contexto histórico concreto en que hoy se desenvuelven las universidades cubanas enfrascadas en un proceso de universalización de la educación superior y en el concepto de la nueva universidad, lo que refuerza su compromiso social lo que obliga a que se tenga cada vez más en cuenta como la cultura organizacional manifiesta resulta armónica y coherente con las necesidades del desarrollo estratégico institucional.

La proyección estratégica del Centro Universitario de Las Tunas para el ciclo 2007 – 2010 ha requerido de un estudio de su cultura organizacional que revele las insuficiencias que aún persisten para que sea posible abordar conceptualmente y metodológicamente los valores como premisas y requisitos para el desarrollo prospectivo de los procesos sustantivos en su respuesta a la pertinencia e impacto social en el entorno donde está insertado.

Propiciar desde la gestión una intencionalidad al proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional ha permitido una estrategia propia con este propósito, para lograr el fortalecimiento de comportamientos, creencias y valores, haciendo énfasis en estos últimos desde su conceptualización y, sobre todo, desde los modos de actuación de los miembros de la comunidad universitaria.

El enfoque prospectivo con que se asume el diseño estratégico para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional que se propone, permite en su diagnóstico, proyección, dinámica y evaluación y desde la previsión, implicación y coordinación garantizar el carácter holístico e integrador que requiere el proceso, lo que a su vez sustentado en el aprendizaje organizacional hace posible la socialización de la misma por los miembros de la comunidad universitaria como actores principales del proceso; además de que, los procedimientos y los modos que definen los diferentes elementos que

conforman su estructura facilitan para que, a la vez que se haga se aprenda.

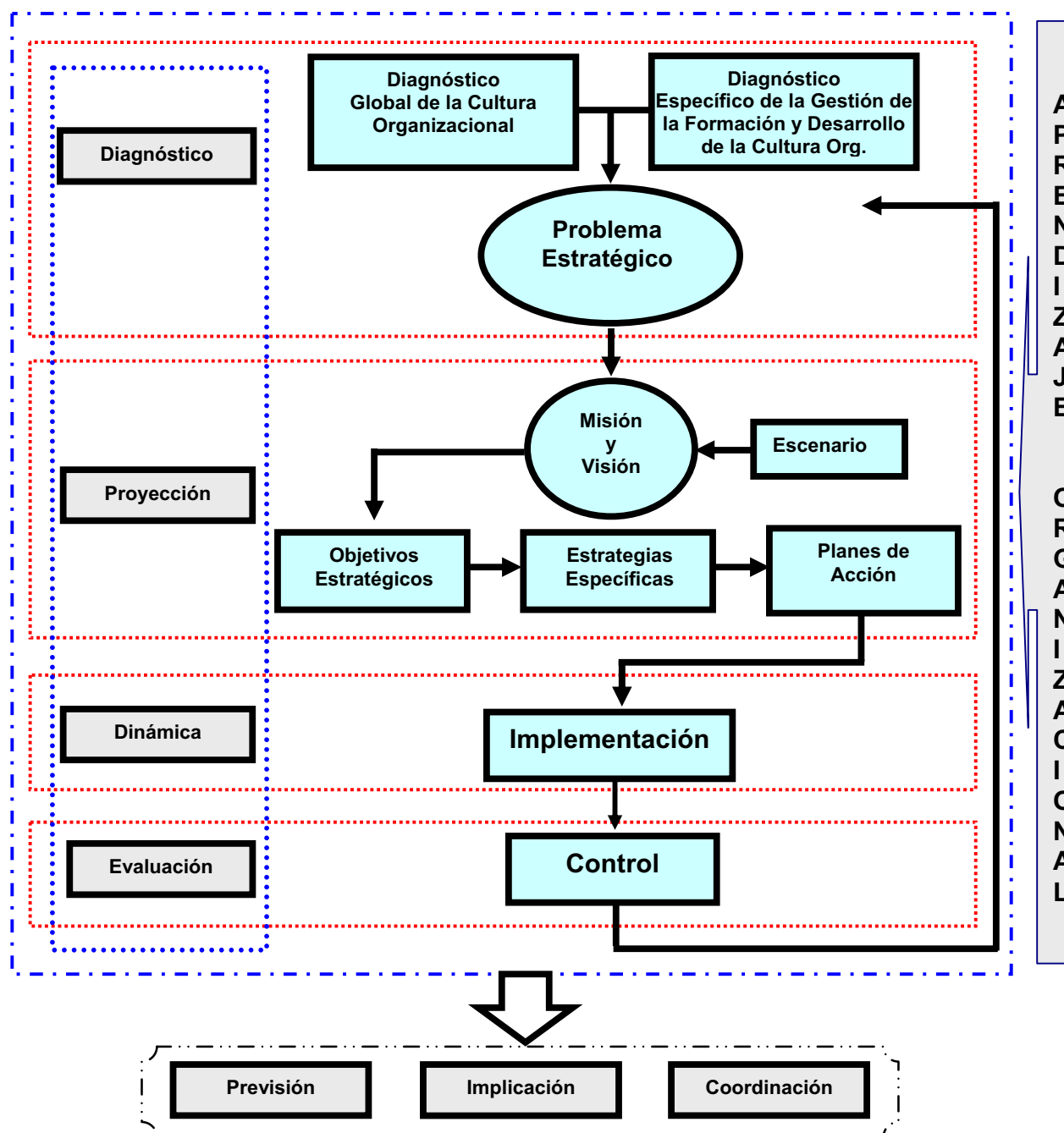
El diseño estratégico propuesto se encuentra actualmente en implementación en el Centro Universitario de Las Tunas y la concreción de las acciones previstas para responder a los objetivos y estrategias específicas muestran resultados que han podido ser utilizados en la concepción de la planeación estratégica institucional actualmente en fase de diseño y análisis; por lo que, puede considerarse su generalización a otras Instituciones de Educación Superior del país atendiendo a sus características con el propósito de que resulten armónicos los rasgos constitutivos de la cultura organizacional con las necesidades de desarrollo de los procesos sustantivos y, por consiguiente, de la gestión universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, H., y col., Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Ed. Legis, Bogotá, 1997.
2. Armengol, C., Gestión de la cultura organizacional en un centro educativo, Departamento de Pedagogía Aplicada, Bellaterra, Barcelona, Comunicación personal, 2005
3. Bauza, E. Modelo par la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Oriente, 2006.
4. Bello, A. A., Bauzá, E., Marañón, E; Procedimiento para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección, Universidad de Camagüey, 2003.
5. Colectivo de Autores, Los valores en la Dirección, Selección de artículos de autores cubanos, Ed. CCEDMES, La Habana, Junio 2002.
6. Cruz, T., La dirección por valores, hacia una cultura de integración y compromiso. GERENCIA: del propósito a la acción, Ed. Félix Varela, La Habana, 2002
7. Díaz, C. Modelo de gestión del liderazgo para el desarrollo de la identidad universitaria, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Camagüey, Camagüey, 2005.
8. Estrategor, Compendio "Estrategia, Estructura, Decisiones e Identidad", Parte IV Identidad, Material Fotocopiado, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad de Vigo, 1995.
9. Fabelo, J. R., Los valores y sus desafíos actuales, Ed. José Martí, La Habana, 2003.
10. Felcman, I y col., Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional, Documento de trabajo No 1, Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad de Buenos Aires, Argentina, 2001.
11. Fuentes, H., Estrabao, A., Dinámica de la gestión de los procesos universitarios, Material impreso, CeeS M. F. Gran, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 2000.
12. Garcia, S., Dolan, S.; La Dirección por Valores, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
13. Garcia, S., Pümpin, C., Cultura Empresarial, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1988.
14. González, R. F., Cultura organizacional y valores, propuesta para la medición, Folletos Gerenciales, Año IX, No. 9, septiembre 2005, p. 25 – 39.
15. Leal, A., Conocer la Cultura de las Organizaciones: una base para le estrategia y el cambio, Ed. Actualidad editorial, Madrid, 1991.
16. MES., Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planeación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, Ed. CCEDMES, La Habana, 2005.
17. MES, Proyección Estratégica del MES para el ciclo 2007 – 2010 (Anteproyecto), Ed. MES, 2007
18. Peiró, J. M., La cultura organizativa como concepto global, Rev. Conceptos, No. 8. diciembre 1989, p. 6-8.
19. Perazzo, D., La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa, Tesis Doctoral Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000.
20. th : El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana,

- Noviembre 2000.
21. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.
22. Ministerio de Finanzas y Precios. RESOLUCION No.297-2003.
23. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No.013- 2003.
24. Nils-Goran Olve. ,Jan Roy, Magnus Wetter . Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers). Guía práctica del Balance Scorecard. Gestión 2000.
25. Núñez Nickel, Manuel y Cano Rodríguez, Manuel. Las tres caras del riesgo estratégico: riesgo sistemático, riesgo táctico y riesgo idiosincrásico. Documento de trabajo 02-15. Serie de Economía de la Empresa 08. Universidad Carlos III de Madrid. Octubre 2002.
26. Rampersad, Hubert K.. Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo: Una
33. Revolucion e n la gestion por resultados. Editorial:McGraw-Hill. 2004
27. Sison, Alejo J.. La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación. Revista Empresa y Humanismo. Volumen II, No 1. 2000.
28. Trullenque Francisco. Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. Fuente Estrategia Financiera No161, abril del 2000.
29. Trullenque Francisco. Cómo transformar estratégicamente una organización: La gestión del cambio. 2000.
30. TrullenqueFrancisco. El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del valor. 2000.
31. TrullenqueFrancisco. Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre.
32. Zurich Continental Europe Corporate Risk Management Services (RMS) Successfully managing corporate risks. 2003.

Anexo 1



Diseño estratégico para el proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior.