

# **ESTRATEGIA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO SUSTENTO DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Autores

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

Profesores del Centro de Estudios de Dirección  
Centro Universitario de Las Tunas

## **Resumen**

No prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de una organización, puede limitar una integración armónica que facilite un cambio cultural que conduzca a las transformaciones necesarias y que sea más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos sustantivos.

Por tanto, una cultura organizacional coherente con las necesidades de desarrollo estratégico, requiere de un proceso de socialización de valores que garantice su dinámica; por tanto, resulta importante abordar las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional y su integración a la proyección estratégica institucional.

Por tanto, se constituye en el objetivo de este trabajo, proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica, ejemplificada para el Centro Universitario de Las Tunas.

**Palabras Claves:** cultura organizacional, desarrollo estratégico, valores organizacionales.

## **Introducción**

En la práctica de la gestión institucional es necesario asumir de manera consciente, la formación y desarrollo de la cultura organizacional en función de la gestión de los procesos sustantivos que son razón de ser de la organización, siempre considerando que se impone una capacidad de anticipar la dirección del cambio desde una perspectiva cultural y asumiendo valores que se integren a la proyección estratégica como sustento para el logro de la misión.

Se comprueba que, aún cuando en las organizaciones cubanas se ha querido asumir una planeación estratégica basada en valores; en muchos casos, todavía estos aparecen más como declaraciones que como sustento propio para posibilitar vías y mecanismos que posibiliten los modos de actuación de los miembros de la organización en correspondencia con sus propósitos fundamentales, de manera que se constituyan en un

sistema de valores que refuerce y armonice la cultura organizacional manifiesta con el desarrollo estratégico dirigido al logro de una identidad organizacional.

Las universidades cubanas no están ajenas a esta problemática, aunque en los últimos años se ha perfeccionado progresivamente la proyección estratégica dirigida a una mejora continua en sus procesos sustantivos para lograr una pertinencia e impacto acorde con las exigencias de su encargo social.

El Centro Universitario de Las Tunas como parte del sistema de instituciones de educación superior del país avanza en este propósito y, sin embargo, en su estado actual de desarrollo, no prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de la universidad y que implique a sus miembros, puede limitar una integración armónica que facilite desde la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional un proceso de cambio cultural que de lugar a transformaciones necesarias para su propio desarrollo y que resulte más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos universitarios.

De ahí que, se constituya en un problema a abordar en esta investigación, las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional manifiesta y su integración a la proyección estratégica institucional en el Centro Universitario de Las Tunas.

Para contribuir a la solución del problema, esta investigación asume como objetivo: Proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas.

### **Desarrollo**

El Centro Universitario de Las Tunas como toda institución universitaria reviste las siguientes características que resumen su esencia:

Alta concentración de potencial intelectual tanto en estudiantes como en profesores.

Valoraciones personales de acuerdo al rendimiento académico y científico.

El proceso de conocimiento se anticipa al de su entorno, lo cual da un determinado estatus social.

En el caso de nuestro país hay características específicas para las instituciones de Educación Superior:

Existencia de un Ministerio de Educación Superior que rectorea centralmente la actividad y emite políticas, normas, reglas explícitas y oficiales.

Alta interrelación entre la estructura política, económica, social y cultural y las Instituciones de Educación Superior.

Por tanto, su misión o razón de ser es: Contribuir al desarrollo socioeconómico territorial, garantizando la formación integral de profesionales y la superación continua, la generación, difusión y aplicación de los resultados científicos y tecnológicos y fortaleciendo la cooperación nacional e internacional.

Se da respuesta a esta misión a partir de una proyección estratégica a mediano plazo y que permite curso a curso se pueda ajustar a las necesidades del desarrollo institucional mediante una adecuación de los objetivos, pero siempre desde la perspectiva de que el cambio se constituya en premisa para alcanzar metas superiores tanto desde lo individual como en lo grupal.

Esta proyección estratégica tiene en cuenta como uno de los elementos principales el reconocimiento de los valores compartidos, comprobándose en el proceso de proyección, implementación y control que éstos resultan más inducidos que deducidos por los miembros de la organización y que la promoción de la participación individual en los procesos de desarrollo grupal se limita en su activación, por insuficiencias en el papel de los líderes en el conocimiento de éstos en cuanto a la necesidad de la voluntariedad de la comunidad universitaria para generar el compromiso y dinamizar su propio desarrollo, sobre todo porque la fluidez de la comunicación y socialización de los valores, su contenido y modos de actuación son insuficientes.

Por otra parte, el proceso de conciliación estratégica y, dentro de ella, los valores compartidos, no ha logrado incidir de manera equilibrada en el cambio entre los modos de pensar y los de actuar, lo que da lugar a incoherencias en la formación y desarrollo de la cultura organizacional y el estado deseado de la universidad, lo que puede estar dado principalmente porque no se ha hecho manifiesto un sistema que integre mecanismos que prevean la implicación de todos los miembros de la organización en función de hacer consistente una cultura organizacional que armonice con las expectativas y necesidades del desarrollo estratégico institucional.

Por tanto, se impone que al concebir la estrategia institucional esta tenga en cuenta el estado actual manifiesto en la cultura organizacional, a la vez que permita el proceso de socialización de la misma por los miembros de la comunidad universitaria como actores principales del proceso y que en la misma medida en que se proyecte, implemente y evalúe, se faciliten procesos de aprendizaje organizacional, como una manera de hacer y en la propia actuación aprender, lo que contribuirá conscientemente al reforzamiento de los valores organizacionales.

Como señalan algunos estudiosos de esta temática, para llevar a cabo una estrategia institucional, lo que significa desarrollar la misión, tener una visión, trazarse unos objetivos estratégicos e incluso objetivos de trabajo específicos, políticas e implementación de la propia estrategia en cada uno de sus procesos, se requiere de una cultura organizacional que es la base y que como configuración y cualidad de la institución es resultado de la relación que se da entre las premisas, los requisitos y los valores institucionales; de esta manera al considerar la cultura organizacional como cualidad resultante se hará que la estrategia sea específica para cada institución al corresponderse con ésta.

Por tanto, es necesario reconocer que para asegurar el desarrollo estratégico, 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 su formación y desarrollo para hacerla corresponder con la estrategia institucional, pero siempre que se tenga en cuenta que este proceso puede gestionarse para marcar una intencionalidad que garantice un enfoque integrador y totalizador.

La cultura organizacional debe considerarse pues en su proceso formativo y desarrollador, lo que hace que se generen espacios para configurar la misma mediante un

proceso de construcción de ésta, en las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de dicha cultura aún cuando sea necesario comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural; es decir, tener una visión proactiva dentro de la dinámica del proceso que tiene lugar y 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 del mismo; 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.

Pero a su vez, 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.

Lo que resulta evidente es que, al 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, 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.

Por su parte, los valores como rasgo manifiesto de la cultura organizacional, resultan en el conjunto de pretensiones de la organización, en lo que se fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de sus miembros; por lo que, para conocer la cultura organizacional será necesario proceder a identificar, analizar y jerarquizar los valores compartidos por sus miembros o, al menos, la interpretación que de ellos hagan los principales gestores de los procesos universitarios.

Así, los valores se constituyen en el rasgo mediador y evaluador entre los comportamientos y creencias; es decir, en la idea de lo que realmente es, a diferencia de lo que debe ser y, para ello, deben resultar de un proceso en el cual los miembros de la organización se constituyan en agentes activos del mismo, adaptándose a cada nueva situación para que permita el ajuste a las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de la cultura organizacional, sin dejar de considerar las experiencias previas en el proceso de interacción entre los miembros y con el entorno, para comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural.

Resulta lógico entonces que esto sólo se logra a través de un proceso de construcción social en el cual los miembros de la organización están en condiciones de compartir significados y perspectivas sociales comunes dado en un contexto sociocultural y socioemocional donde cada cual asimila a partir de sus propias aportaciones y aprende de los demás (voluntad de aprender) como condición para una integración que garantice el desarrollo de una cultura organizacional que caracterice al grupo.

Es importante que al interior de la institución se generen espacios que fortalezcan la cultura organizacional, lo que aumentaría los niveles de compromiso de cada uno de los integrantes de ésta, lo que supera el interés personal para aprovechar toda esa gran base de conocimientos que es en beneficio de toda la organización, siempre que se genere un sentido de identidad y eso sólo será posible lograrlo a través de un proceso de socialización, que en el caso de los valores que es lo que nos ocupa, como principio de imponer una dinámica que se asocie a la gestión de los procesos universitarios desde una dirección estratégica que resulte efectiva para asegurar la participación, compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria hacia el logro de una identidad organizacional que resulte auténtica y la distinga entre sus similares.

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo se procedió, dentro de un diagnóstico global del estado actual de la cultura organizacional como parte del diseño de una estrategia para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas, a aplicar procedimientos que permitieran la identificación de valores para dejar establecido cuáles son asumidos como compartidos y cuáles como deseados; además, de llegar a la conceptualización de éstos y, en correspondencia, a definir los modos de actuación, los cuales facilitan de manera práctica su comprensión y la valoración de la forma en que se manifiestan en los miembros de la comunidad universitaria. Esto además, facilita en el caso de los valores deseados, que en la medida en que se asuman sus modos de actuación puedan llegar a ser considerados o no como compartidos.

Entendiéndose como valores compartidos, aquellos que se han identificado y transmitido por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por todos los miembros de la organización, de una u otra manera orientando a la organización fundamentalmente hacia el exterior; mientras que los valores deseados se constituyen en modelos ideales y deseables de realización personal que se quieren plasmar en la conducta a lo largo de la vida, o sea, serán siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social.

Los procedimientos empleados permiten llegar a identificar y establecer el estado actual de los valores (Compartidos o Deseados), su conceptualización y modos de actuación.

VALOR	ESTADO	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
DIGNIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
PATRIOTISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
HONESTIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
SOLIDARIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
RESPONSABILIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
HUMANISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
LABORIOSIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
JUSTICIA	COMPARTIDO	DECLARADO
HONRADEZ	COMPARTIDO	DECLARADO
CIENTIFICIDAD	DESEADO	DECLARADO
EXCELENCIA	DESEADO	DECLARADO
SENTIDO DE PERTENENCIA	DESEADO	DECLARADO
CREATIVIDAD	DESEADO	DECLARADO

Cada uno de estos valores se conceptualiza y se establecen los modos de actuación asociados a éstos.

Con este resultado y la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias específicas, se establece un plan de acción, que en el caso que nos ocupa responde al **objetivo estratégico**:

Establecer desde la estrategia institucional vías y mecanismos de socialización de los valores declarados como compartidos y de transformación de los deseados en compartidos, como elementos dinamizadores de los procesos de gestión, y como **estrategia específica**:

Reforzar la significación de los valores como sustento de una cultura organizacional que se haga coherente con el desarrollo estratégico de la institución, de lo cual resulta:

ACCIONES	IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE/ EJECUTOR/ PARTICIPANTES	FECHA
Reforzar los valores compartidos revelados en la estrategia institucional a través de un proceso de concientización e interiorización, que parta de su conceptualización e interpretación por todos los miembros de la comunidad universitaria.	Establecer como prioridad en la implementación de la planeación estratégica acciones para la socialización y concientización de los conceptos y modos de actuación asociados a los valores compartidos.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/07 Permanente
	Vincular los valores con la evaluación del desempeño y convertirlos en un indicador a medir en cada miembro de la Institución.	Rector / Directivos / Trabajadores.	A partir de Julio/07 Permanente
	Desarrollar talleres participativos, dinámicas grupales e intercambio de experiencias interinstitucional que promuevan el conocimiento, la sensibilización e interiorización por parte de los miembros de la comunidad universitaria de los valores explícitos en la estrategia del Centro.	Rector / Centro de Estudios de Dirección/ Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente

	Establecer un sistema de evaluación de correspondencia entre el comportamiento real de los miembros de la comunidad universitaria y los modos de actuación descritos en cada uno de los valores compartidos.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos y Trabajadores.	A partir de Sept./07 Semestral
Reconsiderar la planeación estratégica desde la perspectiva de los principios de la dirección por valores para hacer de estos últimos, un mecanismo regulador de ésta.	Planificar acciones en la estrategia maestra principal para el trabajo educativo y político ideológico, así como en los proyectos educativos, que consoliden los valores políticos ideológicos como contribución al sustento de una identidad universitaria.	Rector / VRD / Decanos, Profesores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Bimensual
	Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar los valores de la institución.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	Permanente
	Estudiar el comportamiento de los valores individuales y su coherencia con los valores institucionales, así como la contribución a éstos mediante los procesos de comunicación.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/08 Trimestral
	Articular nuevos espacios temporales, sociales, organizativos, laborales y campos de decisión y dinámicas de soporte coherentes, que posibiliten un nuevo ejercicio de la profesionalidad en el desempeño laboral.	Rector / Decanos y Jefes de Áreas no Docentes / Trabajadores.	A partir de Sept./07 Permanente
	Incorporar al proceso de selección de nuevos trabajadores, técnicas y procedimientos (entrevistas, encuestas y otros) dirigidos a precisar su formación en valores y la correspondencia con los representativos de la Universidad.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos.	A partir de Julio/07 Permanente

Incorporar al proceso de desarrollo institucional valores que deben ser compartidos a partir de los deseados y que responden a las necesidades del desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria.	Prever espacios emergentes de participación que posibiliten a los miembros de la comunidad universitaria tomar parte en los procesos orientados a revelar valores deseados y su conversión en compartidos.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Anual.
	Emplear los valores deseados como elementos generadores de aprendizaje grupal como contribución a la consolidación de una Identidad universitaria.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente
	Establecer un sistema de evaluación de los valores que permita considerar su contribución al desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria donde estos sean periódicamente cuestionados y con posibilidad de reformularlos si es necesario.	Rectora / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Semestral
	Determinar que conocimientos y habilidades hay que desarrollar en los miembros de la institución para materializar conductas coherentes con los valores.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Mayo/07 Permanente

Actualmente se implementa este plan de acción para lo cual está elaborado un sistema de control y sus resultados parciales se incorporan al proceso de planeación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores en ejecución para el período 2007 – 2010, con un enfoque conceptual y metodológico que permite reconsiderar la necesidad del reforzamiento de valores como sustento esencial para el desarrollo de una dirección estratégica más efectiva, de manera que la gestión universitaria se consolide en su carácter holístico, integrador y sistémico.

## **Conclusiones**

Posibilitar que la formación y desarrollo de la cultura organizacional pueda ser gestionada, con lo cual se refuerza una intencionalidad al proceso desde el punto de vista prospectivo, permite llegar a identificar aquellos valores, compartidos o deseados, que se constituyan en premisa para que desde su conceptualización puedan asumirse modos de actuación por los miembros de la comunidad universitaria para asegurar el desarrollo personal y grupal que permita que los procesos sustantivos que le dan razón de existencia, puedan tener una pertinencia e impacto social acorde con las exigencias actuales y el contexto histórico concreto en que se están dando profundos procesos de transformación dirigidos a la concepción de la nueva universidad que nos hemos propuesto.



La estrategia para la socialización de los valores organizacionales como elementos dinamizadores de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas, en fase de implementación, permite contribuir a la gestión de la formación y desarrollo de su cultura organizacional, de manera que se haga manifiesta una cultura organizacional que armonice con la estrategia de desarrollo institucional y contribuya desde lo conceptual y metodológico al perfeccionamiento de la planeación estratégica basada en valores para el período 2007 – 2010.

Trabajo presentado:  
20 de enero de 2008

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de marzo de 2008

## **Bibliografía**

1. Abravanel, H., y col., *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Ed. I 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 para 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. Centro Universitario de Las Tunas., *Proyección estratégica 2003-2007*, Centro Universitario de Las Tunas, octubre 2003.
6. Cortina, M.; Fuentes, H., "Una estrategia de dirección para la Universidad de Oriente desde nuevas concepciones pedagógicas y de dirección", *Rev. Cátedra*, No. 1, Santiago de Cuba, CeeS, 1999.
7. 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
8. Estrategor, *Compendio "Estrategia, Estructura, Decisiones e Identidad"*, Parte IV Identidad, Material Fotocopiado, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad de Vigo, 1995.
9. 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.
10. García, S., Dolan, S.; *La Dirección por Valores*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
11. González, R. F., *Cultura organizacional y valores, propuesta para la medición*, *Folletos Gerenciales*, Año IX, No. 9, septiembre 2005, p. 25 – 39.
12. Leal, A., *Conocer la Cultura de las Organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Ed. Actualidad editorial, Madrid, 1991.
13. 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.
14. MES, *Proyecto Planeación Estratégica para el ciclo 2007 – 2010*, 2006
15. Palacios, A.; García, F., *Las Universidades como gestoras de organizaciones que aprenden*, *Folletos Gerenciales CCED MES*, La Habana, 2000, p.16
16. Perazzo, D., *La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa*, Tesis Doctoral Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000.
17. Romillo, A.; Hernández, S., *El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria*, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1998.

# **ESTRATEGIA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO SUSTENTO DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Autores

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

Profesores del Centro de Estudios de Dirección  
Centro Universitario de Las Tunas

## **Resumen**

No prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de una organización, puede limitar una integración armónica que facilite un cambio cultural que conduzca a las transformaciones necesarias y que sea más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos sustantivos.

Por tanto, una cultura organizacional coherente con las necesidades de desarrollo estratégico, requiere de un proceso de socialización de valores que garantice su dinámica; por tanto, resulta importante abordar las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional y su integración a la proyección estratégica institucional.

Por tanto, se constituye en el objetivo de este trabajo, proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica, ejemplificada para el Centro Universitario de Las Tunas.

**Palabras Claves:** cultura organizacional, desarrollo estratégico, valores organizacionales.

## **Introducción**

En la práctica de la gestión institucional es necesario asumir de manera consciente, la formación y desarrollo de la cultura organizacional en función de la gestión de los procesos sustantivos que son razón de ser de la organización, siempre considerando que se impone una capacidad de anticipar la dirección del cambio desde una perspectiva cultural y asumiendo valores que se integren a la proyección estratégica como sustento para el logro de la misión.

Se comprueba que, aún cuando en las organizaciones cubanas se ha querido asumir una planeación estratégica basada en valores; en muchos casos, todavía estos aparecen más como declaraciones que como sustento propio para posibilitar vías y mecanismos que posibiliten los modos de actuación de los miembros de la organización en correspondencia con sus propósitos fundamentales, de manera que se constituyan en un

sistema de valores que refuerce y armonice la cultura organizacional manifiesta con el desarrollo estratégico dirigido al logro de una identidad organizacional.

Las universidades cubanas no están ajenas a esta problemática, aunque en los últimos años se ha perfeccionado progresivamente la proyección estratégica dirigida a una mejora continua en sus procesos sustantivos para lograr una pertinencia e impacto acorde con las exigencias de su encargo social.

El Centro Universitario de Las Tunas como parte del sistema de instituciones de educación superior del país avanza en este propósito y, sin embargo, en su estado actual de desarrollo, no prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de la universidad y que implique a sus miembros, puede limitar una integración armónica que facilite desde la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional un proceso de cambio cultural que de lugar a transformaciones necesarias para su propio desarrollo y que resulte más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos universitarios.

De ahí que, se constituya en un problema a abordar en esta investigación, las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional manifiesta y su integración a la proyección estratégica institucional en el Centro Universitario de Las Tunas.

Para contribuir a la solución del problema, esta investigación asume como objetivo: Proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas.

### **Desarrollo**

El Centro Universitario de Las Tunas como toda institución universitaria reviste las siguientes características que resumen su esencia:

Alta concentración de potencial intelectual tanto en estudiantes como en profesores.

Valoraciones personales de acuerdo al rendimiento académico y científico.

El proceso de conocimiento se anticipa al de su entorno, lo cual da un determinado estatus social.

En el caso de nuestro país hay características específicas para las instituciones de Educación Superior:

Existencia de un Ministerio de Educación Superior que rectorea centralmente la actividad y emite políticas, normas, reglas explícitas y oficiales.

Alta interrelación entre la estructura política, económica, social y cultural y las Instituciones de Educación Superior.

Por tanto, su misión o razón de ser es: Contribuir al desarrollo socioeconómico territorial, garantizando la formación integral de profesionales y la superación continua, la generación, difusión y aplicación de los resultados científicos y tecnológicos y fortaleciendo la cooperación nacional e internacional.

Se da respuesta a esta misión a partir de una proyección estratégica a mediano plazo y que permite curso a curso se pueda ajustar a las necesidades del desarrollo institucional mediante una adecuación de los objetivos, pero siempre desde la perspectiva de que el cambio se constituya en premisa para alcanzar metas superiores tanto desde lo individual como en lo grupal.

Esta proyección estratégica tiene en cuenta como uno de los elementos principales el reconocimiento de los valores compartidos, comprobándose en el proceso de proyección, implementación y control que éstos resultan más inducidos que deducidos por los miembros de la organización y que la promoción de la participación individual en los procesos de desarrollo grupal se limita en su activación, por insuficiencias en el papel de los líderes en el conocimiento de éstos en cuanto a la necesidad de la voluntariedad de la comunidad universitaria para generar el compromiso y dinamizar su propio desarrollo, sobre todo porque la fluidez de la comunicación y socialización de los valores, su contenido y modos de actuación son insuficientes.

Por otra parte, el proceso de conciliación estratégica y, dentro de ella, los valores compartidos, no ha logrado incidir de manera equilibrada en el cambio entre los modos de pensar y los de actuar, lo que da lugar a incoherencias en la formación y desarrollo de la cultura organizacional y el estado deseado de la universidad, lo que puede estar dado principalmente porque no se ha hecho manifiesto un sistema que integre mecanismos que prevean la implicación de todos los miembros de la organización en función de hacer consistente una cultura organizacional que armonice con las expectativas y necesidades del desarrollo estratégico institucional.

Por tanto, se impone que al concebir la estrategia institucional esta tenga en cuenta el estado actual manifiesto en la cultura organizacional, a la vez que permita el proceso de socialización de la misma por los miembros de la comunidad universitaria como actores principales del proceso y que en la misma medida en que se proyecte, implemente y evalúe, se faciliten procesos de aprendizaje organizacional, como una manera de hacer y en la propia actuación aprender, lo que contribuirá conscientemente al reforzamiento de los valores organizacionales.

Como señalan algunos estudiosos de esta temática, para llevar a cabo una estrategia institucional, lo que significa desarrollar la misión, tener una visión, trazarse unos objetivos estratégicos e incluso objetivos de trabajo específicos, políticas e implementación de la propia estrategia en cada uno de sus procesos, se requiere de una cultura organizacional que es la base y que como configuración y cualidad de la institución es resultado de la relación que se da entre las premisas, los requisitos y los valores institucionales; de esta manera al considerar la cultura organizacional como cualidad resultante se hará que la estrategia sea específica para cada institución al corresponderse con ésta.

Por tanto, es necesario reconocer que para asegurar el desarrollo estratégico, 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 su formación y desarrollo para hacerla corresponder con la estrategia institucional, pero siempre que se tenga en cuenta que este proceso puede gestionarse para marcar una intencionalidad que garantice un enfoque integrador y totalizador.

La cultura organizacional debe considerarse pues en su proceso formativo y desarrollador, lo que hace que se generen espacios para configurar la misma mediante un

proceso de construcción de ésta, en las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de dicha cultura aún cuando sea necesario comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural; es decir, tener una visión proactiva dentro de la dinámica del proceso que tiene lugar y 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 del mismo; 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.

Pero a su vez, 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.

Lo que resulta evidente es que, al 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, 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.

Por su parte, los valores como rasgo manifiesto de la cultura organizacional, resultan en el conjunto de pretensiones de la organización, en lo que se fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de sus miembros; por lo que, para conocer la cultura organizacional será necesario proceder a identificar, analizar y jerarquizar los valores compartidos por sus miembros o, al menos, la interpretación que de ellos hagan los principales gestores de los procesos universitarios.

Así, los valores se constituyen en el rasgo mediador y evaluador entre los comportamientos y creencias; es decir, en la idea de lo que realmente es, a diferencia de lo que debe ser y, para ello, deben resultar de un proceso en el cual los miembros de la organización se constituyan en agentes activos del mismo, adaptándose a cada nueva situación para que permita el ajuste a las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de la cultura organizacional, sin dejar de considerar las experiencias previas en el proceso de interacción entre los miembros y con el entorno, para comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural.

Resulta lógico entonces que esto sólo se logra a través de un proceso de construcción social en el cual los miembros de la organización están en condiciones de compartir significados y perspectivas sociales comunes dado en un contexto sociocultural y socioemocional donde cada cual asimila a partir de sus propias aportaciones y aprende de los demás (voluntad de aprender) como condición para una integración que garantice el desarrollo de una cultura organizacional que caracterice al grupo.

Es importante que al interior de la institución se generen espacios que fortalezcan la cultura organizacional, lo que aumentaría los niveles de compromiso de cada uno de los integrantes de ésta, lo que supera el interés personal para aprovechar toda esa gran base de conocimientos que es en beneficio de toda la organización, siempre que se genere un sentido de identidad y eso sólo será posible lograrlo a través de un proceso de socialización, que en el caso de los valores que es lo que nos ocupa, como principio de imponer una dinámica que se asocie a la gestión de los procesos universitarios desde una dirección estratégica que resulte efectiva para asegurar la participación, compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria hacia el logro de una identidad organizacional que resulte auténtica y la distinga entre sus similares.

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo se procedió, dentro de un diagnóstico global del estado actual de la cultura organizacional como parte del diseño de una estrategia para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas, a aplicar procedimientos que permitieran la identificación de valores para dejar establecido cuáles son asumidos como compartidos y cuáles como deseados; además, de llegar a la conceptualización de éstos y, en correspondencia, a definir los modos de actuación, los cuales facilitan de manera práctica su comprensión y la valoración de la forma en que se manifiestan en los miembros de la comunidad universitaria. Esto además, facilita en el caso de los valores deseados, que en la medida en que se asuman sus modos de actuación puedan llegar a ser considerados o no como compartidos.

Entendiéndose como valores compartidos, aquellos que se han identificado y transmitido por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por todos los miembros de la organización, de una u otra manera orientando a la organización fundamentalmente hacia el exterior; mientras que los valores deseados se constituyen en modelos ideales y deseables de realización personal que se quieren plasmar en la conducta a lo largo de la vida, o sea, serán siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social.

Los procedimientos empleados permiten llegar a identificar y establecer el estado actual de los valores (Compartidos o Deseados), su conceptualización y modos de actuación.

VALOR	ESTADO	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
DIGNIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
PATRIOTISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
HONESTIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
SOLIDARIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
RESPONSABILIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
HUMANISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
LABORIOSIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
JUSTICIA	COMPARTIDO	DECLARADO
HONRADEZ	COMPARTIDO	DECLARADO
CIENTIFICIDAD	DESEADO	DECLARADO
EXCELENCIA	DESEADO	DECLARADO
SENTIDO DE PERTENENCIA	DESEADO	DECLARADO
CREATIVIDAD	DESEADO	DECLARADO

Cada uno de estos valores se conceptualiza y se establecen los modos de actuación asociados a éstos.

Con este resultado y la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias específicas, se establece un plan de acción, que en el caso que nos ocupa responde al **objetivo estratégico**:

Establecer desde la estrategia institucional vías y mecanismos de socialización de los valores declarados como compartidos y de transformación de los deseados en compartidos, como elementos dinamizadores de los procesos de gestión, y como **estrategia específica**:

Reforzar la significación de los valores como sustento de una cultura organizacional que se haga coherente con el desarrollo estratégico de la institución, de lo cual resulta:

ACCIONES	IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE/ EJECUTOR/ PARTICIPANTES	FECHA
Reforzar los valores compartidos revelados en la estrategia institucional a través de un proceso de concientización e interiorización, que parta de su conceptualización e interpretación por todos los miembros de la comunidad universitaria.	Establecer como prioridad en la implementación de la planeación estratégica acciones para la socialización y concientización de los conceptos y modos de actuación asociados a los valores compartidos.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/07 Permanente
	Vincular los valores con la evaluación del desempeño y convertirlos en un indicador a medir en cada miembro de la Institución.	Rector / Directivos / Trabajadores.	A partir de Julio/07 Permanente
	Desarrollar talleres participativos, dinámicas grupales e intercambio de experiencias interinstitucional que promuevan el conocimiento, la sensibilización e interiorización por parte de los miembros de la comunidad universitaria de los valores explícitos en la estrategia del Centro.	Rector / Centro de Estudios de Dirección/ Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente



	Establecer un sistema de evaluación de correspondencia entre el comportamiento real de los miembros de la comunidad universitaria y los modos de actuación descritos en cada uno de los valores compartidos.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos y Trabajadores.	A partir de Sept./07 Semestral
Reconsiderar la planeación estratégica desde la perspectiva de los principios de la dirección por valores para hacer de estos últimos, un mecanismo regulador de ésta.	Planificar acciones en la estrategia maestra principal para el trabajo educativo y político ideológico, así como en los proyectos educativos, que consoliden los valores políticos ideológicos como contribución al sustento de una identidad universitaria.	Rector / VRD / Decanos, Profesores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Bimensual
	Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar los valores de la institución.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	Permanente
	Estudiar el comportamiento de los valores individuales y su coherencia con los valores institucionales, así como la contribución a éstos mediante los procesos de comunicación.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/08 Trimestral
	Articular nuevos espacios temporales, sociales, organizativos, laborales y campos de decisión y dinámicas de soporte coherentes, que posibiliten un nuevo ejercicio de la profesionalidad en el desempeño laboral.	Rector / Decanos y Jefes de Áreas no Docentes / Trabajadores.	A partir de Sept./07 Permanente
	Incorporar al proceso de selección de nuevos trabajadores, técnicas y procedimientos (entrevistas, encuestas y otros) dirigidos a precisar su formación en valores y la correspondencia con los representativos de la Universidad.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos.	A partir de Julio/07 Permanente

Incorporar al proceso de desarrollo institucional valores que deben ser compartidos a partir de los deseados y que responden a las necesidades del desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria.	Prever espacios emergentes de participación que posibiliten a los miembros de la comunidad universitaria tomar parte en los procesos orientados a revelar valores deseados y su conversión en compartidos.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Anual.
	Emplear los valores deseados como elementos generadores de aprendizaje grupal como contribución a la consolidación de una Identidad universitaria.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente
	Establecer un sistema de evaluación de los valores que permita considerar su contribución al desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria donde estos sean periódicamente cuestionados y con posibilidad de reformularlos si es necesario.	Rectora / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Semestral
	Determinar que conocimientos y habilidades hay que desarrollar en los miembros de la institución para materializar conductas coherentes con los valores.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Mayo/07 Permanente

Actualmente se implementa este plan de acción para lo cual está elaborado un sistema de control y sus resultados parciales se incorporan al proceso de planeación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores en ejecución para el período 2007 – 2010, con un enfoque conceptual y metodológico que permite reconsiderar la necesidad del reforzamiento de valores como sustento esencial para el desarrollo de una dirección estratégica más efectiva, de manera que la gestión universitaria se consolide en su carácter holístico, integrador y sistémico.

## **Conclusiones**

Posibilitar que la formación y desarrollo de la cultura organizacional pueda ser gestionada, con lo cual se refuerza una intencionalidad al proceso desde el punto de vista prospectivo, permite llegar a identificar aquellos valores, compartidos o deseados, que se constituyan en premisa para que desde su conceptualización puedan asumirse modos de actuación por los miembros de la comunidad universitaria para asegurar el desarrollo personal y grupal que permita que los procesos sustantivos que le dan razón de existencia, puedan tener una pertinencia e impacto social acorde con las exigencias actuales y el contexto histórico concreto en que se están dando profundos procesos de transformación dirigidos a la concepción de la nueva universidad que nos hemos propuesto.

La estrategia para la socialización de los valores organizacionales como elementos dinamizadores de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas, en fase de implementación, permite contribuir a la gestión de la formación y desarrollo de su cultura organizacional, de manera que se haga manifiesta una cultura organizacional que armonice con la estrategia de desarrollo institucional y contribuya desde lo conceptual y metodológico al perfeccionamiento de la planeación estratégica basada en valores para el período 2007 – 2010.

Trabajo presentado:  
20 de enero de 2008

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de marzo de 2008

## **Bibliografía**

1. Abravanel, H., y col., *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Ed. I 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 para 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. Centro Universitario de Las Tunas., *Proyección estratégica 2003-2007*, Centro Universitario de Las Tunas, octubre 2003.
6. Cortina, M.; Fuentes, H., "Una estrategia de dirección para la Universidad de Oriente desde nuevas concepciones pedagógicas y de dirección", *Rev. Cátedra*, No. 1, Santiago de Cuba, CeeS, 1999.
7. 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
8. Estrategor, *Compendio "Estrategia, Estructura, Decisiones e Identidad"*, Parte IV Identidad, Material Fotocopiado, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad de Vigo, 1995.
9. 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.
10. García, S., Dolan, S.; *La Dirección por Valores*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
11. González, R. F., *Cultura organizacional y valores, propuesta para la medición*, *Folletos Gerenciales*, Año IX, No. 9, septiembre 2005, p. 25 – 39.
12. Leal, A., *Conocer la Cultura de las Organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Ed. Actualidad editorial, Madrid, 1991.
13. 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.
14. MES, *Proyecto Planeación Estratégica para el ciclo 2007 – 2010*, 2006
15. Palacios, A.; García, F., *Las Universidades como gestoras de organizaciones que aprenden*, *Folletos Gerenciales CCED MES*, La Habana, 2000, p.16
16. Perazzo, D., *La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa*, Tesis Doctoral Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000.
17. Romillo, A.; Hernández, S., *El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria*, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1998.

# **ESTRATEGIA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO SUSTENTO DINAMIZADOR DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Autores

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

Profesores del Centro de Estudios de Dirección  
Centro Universitario de Las Tunas

## **Resumen**

No prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de una organización, puede limitar una integración armónica que facilite un cambio cultural que conduzca a las transformaciones necesarias y que sea más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos sustantivos.

Por tanto, una cultura organizacional coherente con las necesidades de desarrollo estratégico, requiere de un proceso de socialización de valores que garantice su dinámica; por tanto, resulta importante abordar las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional y su integración a la proyección estratégica institucional.

Por tanto, se constituye en el objetivo de este trabajo, proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica, ejemplificada para el Centro Universitario de Las Tunas.

**Palabras Claves:** cultura organizacional, desarrollo estratégico, valores organizacionales.

## **Introducción**

En la práctica de la gestión institucional es necesario asumir de manera consciente, la formación y desarrollo de la cultura organizacional en función de la gestión de los procesos sustantivos que son razón de ser de la organización, siempre considerando que se impone una capacidad de anticipar la dirección del cambio desde una perspectiva cultural y asumiendo valores que se integren a la proyección estratégica como sustento para el logro de la misión.

Se comprueba que, aún cuando en las organizaciones cubanas se ha querido asumir una planeación estratégica basada en valores; en muchos casos, todavía estos aparecen más como declaraciones que como sustento propio para posibilitar vías y mecanismos que posibiliten los modos de actuación de los miembros de la organización en correspondencia con sus propósitos fundamentales, de manera que se constituyan en un

sistema de valores que refuerce y armonice la cultura organizacional manifiesta con el desarrollo estratégico dirigido al logro de una identidad organizacional.

Las universidades cubanas no están ajenas a esta problemática, aunque en los últimos años se ha perfeccionado progresivamente la proyección estratégica dirigida a una mejora continua en sus procesos sustantivos para lograr una pertinencia e impacto acorde con las exigencias de su encargo social.

El Centro Universitario de Las Tunas como parte del sistema de instituciones de educación superior del país avanza en este propósito y, sin embargo, en su estado actual de desarrollo, no prever los rasgos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas generadas desde lo externo y lo interno en cuanto a la formación y desarrollo de una cultura organizacional, en correspondencia con las necesidades de desarrollo estratégico de la universidad y que implique a sus miembros, puede limitar una integración armónica que facilite desde la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional un proceso de cambio cultural que de lugar a transformaciones necesarias para su propio desarrollo y que resulte más eficiente un enfoque de dirección estratégica que asegure la pertinencia e impacto de sus procesos universitarios.

De ahí que, se constituya en un problema a abordar en esta investigación, las insuficiencias conceptuales y metodológicas en el tratamiento de los valores como rasgo esencial de la cultura organizacional manifiesta y su integración a la proyección estratégica institucional en el Centro Universitario de Las Tunas.

Para contribuir a la solución del problema, esta investigación asume como objetivo: Proponer una estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas.

### **Desarrollo**

El Centro Universitario de Las Tunas como toda institución universitaria reviste las siguientes características que resumen su esencia:

Alta concentración de potencial intelectual tanto en estudiantes como en profesores.

Valoraciones personales de acuerdo al rendimiento académico y científico.

El proceso de conocimiento se anticipa al de su entorno, lo cual da un determinado estatus social.

En el caso de nuestro país hay características específicas para las instituciones de Educación Superior:

Existencia de un Ministerio de Educación Superior que rectorea centralmente la actividad y emite políticas, normas, reglas explícitas y oficiales.

Alta interrelación entre la estructura política, económica, social y cultural y las Instituciones de Educación Superior.

Por tanto, su misión o razón de ser es: Contribuir al desarrollo socioeconómico territorial, garantizando la formación integral de profesionales y la superación continua, la generación, difusión y aplicación de los resultados científicos y tecnológicos y fortaleciendo la cooperación nacional e internacional.

Se da respuesta a esta misión a partir de una proyección estratégica a mediano plazo y que permite curso a curso se pueda ajustar a las necesidades del desarrollo institucional mediante una adecuación de los objetivos, pero siempre desde la perspectiva de que el cambio se constituya en premisa para alcanzar metas superiores tanto desde lo individual como en lo grupal.

Esta proyección estratégica tiene en cuenta como uno de los elementos principales el reconocimiento de los valores compartidos, comprobándose en el proceso de proyección, implementación y control que éstos resultan más inducidos que deducidos por los miembros de la organización y que la promoción de la participación individual en los procesos de desarrollo grupal se limita en su activación, por insuficiencias en el papel de los líderes en el conocimiento de éstos en cuanto a la necesidad de la voluntariedad de la comunidad universitaria para generar el compromiso y dinamizar su propio desarrollo, sobre todo porque la fluidez de la comunicación y socialización de los valores, su contenido y modos de actuación son insuficientes.

Por otra parte, el proceso de conciliación estratégica y, dentro de ella, los valores compartidos, no ha logrado incidir de manera equilibrada en el cambio entre los modos de pensar y los de actuar, lo que da lugar a incoherencias en la formación y desarrollo de la cultura organizacional y el estado deseado de la universidad, lo que puede estar dado principalmente porque no se ha hecho manifiesto un sistema que integre mecanismos que prevean la implicación de todos los miembros de la organización en función de hacer consistente una cultura organizacional que armonice con las expectativas y necesidades del desarrollo estratégico institucional.

Por tanto, se impone que al concebir la estrategia institucional esta tenga en cuenta el estado actual manifiesto en la cultura organizacional, a la vez que permita el proceso de socialización de la misma por los miembros de la comunidad universitaria como actores principales del proceso y que en la misma medida en que se proyecte, implemente y evalúe, se faciliten procesos de aprendizaje organizacional, como una manera de hacer y en la propia actuación aprender, lo que contribuirá conscientemente al reforzamiento de los valores organizacionales.

Como señalan algunos estudiosos de esta temática, para llevar a cabo una estrategia institucional, lo que significa desarrollar la misión, tener una visión, trazarse unos objetivos estratégicos e incluso objetivos de trabajo específicos, políticas e implementación de la propia estrategia en cada uno de sus procesos, se requiere de una cultura organizacional que es la base y que como configuración y cualidad de la institución es resultado de la relación que se da entre las premisas, los requisitos y los valores institucionales; de esta manera al considerar la cultura organizacional como cualidad resultante se hará que la estrategia sea específica para cada institución al corresponderse con ésta.

Por tanto, es necesario reconocer que para asegurar el desarrollo estratégico, 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 su formación y desarrollo para hacerla corresponder con la estrategia institucional, pero siempre que se tenga en cuenta que este proceso puede gestionarse para marcar una intencionalidad que garantice un enfoque integrador y totalizador.

La cultura organizacional debe considerarse pues en su proceso formativo y desarrollador, lo que hace que se generen espacios para configurar la misma mediante un

proceso de construcción de ésta, en las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de dicha cultura aún cuando sea necesario comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural; es decir, tener una visión proactiva dentro de la dinámica del proceso que tiene lugar y 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 del mismo; 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.

Pero a su vez, 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.

Lo que resulta evidente es que, al 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, 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.

Por su parte, los valores como rasgo manifiesto de la cultura organizacional, resultan en el conjunto de pretensiones de la organización, en lo que se fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de sus miembros; por lo que, para conocer la cultura organizacional será necesario proceder a identificar, analizar y jerarquizar los valores compartidos por sus miembros o, al menos, la interpretación que de ellos hagan los principales gestores de los procesos universitarios.

Así, los valores se constituyen en el rasgo mediador y evaluador entre los comportamientos y creencias; es decir, en la idea de lo que realmente es, a diferencia de lo que debe ser y, para ello, deben resultar de un proceso en el cual los miembros de la organización se constituyan en agentes activos del mismo, adaptándose a cada nueva situación para que permita el ajuste a las condiciones histórico concretas en que se da la formación y desarrollo de la cultura organizacional, sin dejar de considerar las experiencias previas en el proceso de interacción entre los miembros y con el entorno, para comprender y acometer acciones futuras en la conformación cultural.

Resulta lógico entonces que esto sólo se logra a través de un proceso de construcción social en el cual los miembros de la organización están en condiciones de compartir significados y perspectivas sociales comunes dado en un contexto sociocultural y socioemocional donde cada cual asimila a partir de sus propias aportaciones y aprende de los demás (voluntad de aprender) como condición para una integración que garantice el desarrollo de una cultura organizacional que caracterice al grupo.



Es importante que al interior de la institución se generen espacios que fortalezcan la cultura organizacional, lo que aumentaría los niveles de compromiso de cada uno de los integrantes de ésta, lo que supera el interés personal para aprovechar toda esa gran base de conocimientos que es en beneficio de toda la organización, siempre que se genere un sentido de identidad y eso sólo será posible lograrlo a través de un proceso de socialización, que en el caso de los valores que es lo que nos ocupa, como principio de imponer una dinámica que se asocie a la gestión de los procesos universitarios desde una dirección estratégica que resulte efectiva para asegurar la participación, compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria hacia el logro de una identidad organizacional que resulte auténtica y la distinga entre sus similares.

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo se procedió, dentro de un diagnóstico global del estado actual de la cultura organizacional como parte del diseño de una estrategia para la gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas, a aplicar procedimientos que permitieran la identificación de valores para dejar establecido cuáles son asumidos como compartidos y cuáles como deseados; además, de llegar a la conceptualización de éstos y, en correspondencia, a definir los modos de actuación, los cuales facilitan de manera práctica su comprensión y la valoración de la forma en que se manifiestan en los miembros de la comunidad universitaria. Esto además, facilita en el caso de los valores deseados, que en la medida en que se asuman sus modos de actuación puedan llegar a ser considerados o no como compartidos.

Entendiéndose como valores compartidos, aquellos que se han identificado y transmitido por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por todos los miembros de la organización, de una u otra manera orientando a la organización fundamentalmente hacia el exterior; mientras que los valores deseados se constituyen en modelos ideales y deseables de realización personal que se quieren plasmar en la conducta a lo largo de la vida, o sea, serán siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social.

Los procedimientos empleados permiten llegar a identificar y establecer el estado actual de los valores (Compartidos o Deseados), su conceptualización y modos de actuación.

VALOR	ESTADO	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
DIGNIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
PATRIOTISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
HONESTIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
SOLIDARIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
RESPONSABILIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
HUMANISMO	COMPARTIDO	DECLARADO
LABORIOSIDAD	COMPARTIDO	DECLARADO
JUSTICIA	COMPARTIDO	DECLARADO
HONRADEZ	COMPARTIDO	DECLARADO
CIENTIFICIDAD	DESEADO	DECLARADO
EXCELENCIA	DESEADO	DECLARADO
SENTIDO DE PERTENENCIA	DESEADO	DECLARADO
CREATIVIDAD	DESEADO	DECLARADO

Cada uno de estos valores se conceptualiza y se establecen los modos de actuación asociados a éstos.

Con este resultado y la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias específicas, se establece un plan de acción, que en el caso que nos ocupa responde al **objetivo estratégico**:

Establecer desde la estrategia institucional vías y mecanismos de socialización de los valores declarados como compartidos y de transformación de los deseados en compartidos, como elementos dinamizadores de los procesos de gestión, y como **estrategia específica**:

Reforzar la significación de los valores como sustento de una cultura organizacional que se haga coherente con el desarrollo estratégico de la institución, de lo cual resulta:

ACCIONES	IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE/ EJECUTOR/ PARTICIPANTES	FECHA
Reforzar los valores compartidos revelados en la estrategia institucional a través de un proceso de concientización e interiorización, que parta de su conceptualización e interpretación por todos los miembros de la comunidad universitaria.	Establecer como prioridad en la implementación de la planeación estratégica acciones para la socialización y concientización de los conceptos y modos de actuación asociados a los valores compartidos.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/07 Permanente
	Vincular los valores con la evaluación del desempeño y convertirlos en un indicador a medir en cada miembro de la Institución.	Rector / Directivos / Trabajadores.	A partir de Julio/07 Permanente
	Desarrollar talleres participativos, dinámicas grupales e intercambio de experiencias interinstitucional que promuevan el conocimiento, la sensibilización e interiorización por parte de los miembros de la comunidad universitaria de los valores explícitos en la estrategia del Centro.	Rector / Centro de Estudios de Dirección/ Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente

	Establecer un sistema de evaluación de correspondencia entre el comportamiento real de los miembros de la comunidad universitaria y los modos de actuación descritos en cada uno de los valores compartidos.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos y Trabajadores.	A partir de Sept./07 Semestral
Reconsiderar la planeación estratégica desde la perspectiva de los principios de la dirección por valores para hacer de estos últimos, un mecanismo regulador de ésta.	Planificar acciones en la estrategia maestra principal para el trabajo educativo y político ideológico, así como en los proyectos educativos, que consoliden los valores políticos ideológicos como contribución al sustento de una identidad universitaria.	Rector / VRD / Decanos, Profesores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Bimensual
	Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar los valores de la institución.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	Permanente
	Estudiar el comportamiento de los valores individuales y su coherencia con los valores institucionales, así como la contribución a éstos mediante los procesos de comunicación.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Enero/08 Trimestral
	Articular nuevos espacios temporales, sociales, organizativos, laborales y campos de decisión y dinámicas de soporte coherentes, que posibiliten un nuevo ejercicio de la profesionalidad en el desempeño laboral.	Rector / Decanos y Jefes de Áreas no Docentes / Trabajadores.	A partir de Sept./07 Permanente
	Incorporar al proceso de selección de nuevos trabajadores, técnicas y procedimientos (entrevistas, encuestas y otros) dirigidos a precisar su formación en valores y la correspondencia con los representativos de la Universidad.	Rector / Dir. Rec. Humanos / Directivos.	A partir de Julio/07 Permanente

Incorporar al proceso de desarrollo institucional valores que deben ser compartidos a partir de los deseados y que responden a las necesidades del desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria.	Prever espacios emergentes de participación que posibiliten a los miembros de la comunidad universitaria tomar parte en los procesos orientados a revelar valores deseados y su conversión en compartidos.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Directivos, Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Anual.
	Emplear los valores deseados como elementos generadores de aprendizaje grupal como contribución a la consolidación de una Identidad universitaria.	Rector / Directivos / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Permanente
	Establecer un sistema de evaluación de los valores que permita considerar su contribución al desarrollo profesional, científico y cultural de los miembros de la comunidad universitaria donde estos sean periódicamente cuestionados y con posibilidad de reformularlos si es necesario.	Rectora / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Sept./07 Semestral
	Determinar que conocimientos y habilidades hay que desarrollar en los miembros de la institución para materializar conductas coherentes con los valores.	Rector / Centro de Estudios de Dirección / Trabajadores y Estudiantes.	A partir de Mayo/07 Permanente

Actualmente se implementa este plan de acción para lo cual está elaborado un sistema de control y sus resultados parciales se incorporan al proceso de planeación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores en ejecución para el período 2007 – 2010, con un enfoque conceptual y metodológico que permite reconsiderar la necesidad del reforzamiento de valores como sustento esencial para el desarrollo de una dirección estratégica más efectiva, de manera que la gestión universitaria se consolide en su carácter holístico, integrador y sistémico.

## **Conclusiones**

Posibilitar que la formación y desarrollo de la cultura organizacional pueda ser gestionada, con lo cual se refuerza una intencionalidad al proceso desde el punto de vista prospectivo, permite llegar a identificar aquellos valores, compartidos o deseados, que se constituyan en premisa para que desde su conceptualización puedan asumirse modos de actuación por los miembros de la comunidad universitaria para asegurar el desarrollo personal y grupal que permita que los procesos sustantivos que le dan razón de existencia, puedan tener una pertinencia e impacto social acorde con las exigencias actuales y el contexto histórico concreto en que se están dando profundos procesos de transformación dirigidos a la concepción de la nueva universidad que nos hemos propuesto.

La estrategia para la socialización de los valores organizacionales como elementos dinamizadores de los procesos de dirección estratégica en el Centro Universitario de Las Tunas, en fase de implementación, permite contribuir a la gestión de la formación y desarrollo de su cultura organizacional, de manera que se haga manifiesta una cultura organizacional que armonice con la estrategia de desarrollo institucional y contribuya desde lo conceptual y metodológico al perfeccionamiento de la planeación estratégica basada en valores para el período 2007 – 2010.

Trabajo presentado:  
20 de enero de 2008

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de marzo de 2008

## **Bibliografía**

1. Abravanel, H., y col., *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Ed. I 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 para 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. Centro Universitario de Las Tunas., *Proyección estratégica 2003-2007*, Centro Universitario de Las Tunas, octubre 2003.
6. Cortina, M.; Fuentes, H., "Una estrategia de dirección para la Universidad de Oriente desde nuevas concepciones pedagógicas y de dirección", *Rev. Cátedra*, No. 1, Santiago de Cuba, CeeS, 1999.
7. 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
8. Estrategor, *Compendio "Estrategia, Estructura, Decisiones e Identidad"*, Parte IV Identidad, Material Fotocopiado, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Universidad de Vigo, 1995.
9. 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.
10. García, S., Dolan, S.; *La Dirección por Valores*, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1998.
11. González, R. F., *Cultura organizacional y valores, propuesta para la medición*, *Folletos Gerenciales*, Año IX, No. 9, septiembre 2005, p. 25 – 39.
12. Leal, A., *Conocer la Cultura de las Organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Ed. Actualidad editorial, Madrid, 1991.
13. 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.
14. MES, *Proyecto Planeación Estratégica para el ciclo 2007 – 2010*, 2006
15. Palacios, A.; García, F., *Las Universidades como gestoras de organizaciones que aprenden*, *Folletos Gerenciales CCED MES*, La Habana, 2000, p.16
16. Perazzo, D., *La Cultura Organizacional en los Centros Educativos: Participación, Innovación y Calidad Educativa*, Tesis Doctoral Universidad de Salamanca, Salamanca, 2000.
17. Romillo, A.; Hernández, S., *El perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria*, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1998.