

## Presentaciones

### Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales\*

Dra.C. Elba Leyva Barciela<sup>1</sup>

#### RESUMEN

La consideración de la cultura organizacional para la comprensión de la dinámica de las entidades es un factor que cada vez cobra mayor importancia. A esta tendencia no escapan las organizaciones educativas y la especificidad de su actividad, el crecimiento humano y el enraizamiento de la cultura en su más amplia acepción. Asumir que la tarea esencial de los centros de enseñanza superior es precisamente este desarrollo, implica incluir en el estudio de su cultura el espacio docente - educativo y una forma específica de organizarlo. La metodología de caracterización de la cultura de las organizaciones educativas propuesta incorpora las cualidades de la cultura organizacional: la coherencia de sus contenidos y de estos con el proyecto de la organización educativa, conjuntamente con el análisis de la cohesión de sus miembros en torno a dicho proyecto por medio de los procesos de participación y comunicación. Una cultura organizacional coherente y generadora de cohesión permite alcanzar el éxito que no es sólo la rentabilidad de los recursos empleados, sino también la formación de los aprendices.

*Palabras clave:* Cultura organizacional, universidades.

#### ABSTRACT

Considering organizational culture as a means for the understanding of the dynamics of entities is a factor that acquires an increasing importance. The educational organizations and the specificity of their activities, the human growth and the strengthening of culture in its most extensive meaning do not escape this tendency.

Assuming that the essential task of those superior education centres is exactly this type of development, we imply that the educational space and the specific way to organize it are included in the study of their culture. The proposed methodology for the characterization of the culture of the educational organizations incorporates the qualities of the organizational culture: the coherence of its contents and of these with the project of educational organization, together with the analysis of the cohesion of its members on the mentioned project through the processes of participation and communication. A coherent and cohesion-generative organizational culture allows an accomplishment that is not the profit value of the employed resources but the formation of apprentices.

*Key words:* Organizational culture, universities.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0,

que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se citen adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Leyva Barciela E. Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed* 2007;16(2). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_2\\_07/aci11807.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci11807.htm) [Consultado: día/mes/año].

El concepto de cultura ha acompañado la reflexión de las ciencias sociales desde su surgimiento y es que el hombre es un ser de cultura, todo en él tiene forma cultural. En la segunda mitad del siglo xx, las organizaciones también han comenzado a entenderse como culturas y se enfatiza en el origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos, sin olvidar su finalidad social. A partir de este momento, se comienza a desarrollar la teoría de la cultura organizacional como evolución de las teorías organizacionales precedentes, aplicada fundamentalmente al área empresarial. Las ventajas de este enfoque han justificado su creciente aplicación.

De esta tendencia no escapan las organizaciones educativas, precisamente la investigación realizada, y que sustenta esta contribución, constituye una propuesta de gestión de la cultura organizacional en centros educativos con características peculiares; pero esto, al modo de ver de esta autora, no limita su aplicación.

La presente investigación se refiere al análisis de la cultura organizacional de instituciones educativas de nueva creación: las sedes universitarias municipales (SUM) en Cuba.

¿Por qué estudiar la cultura organizacional de estas instituciones de reciente creación? La respuesta a esta pregunta se relaciona, sin dudas, con las funciones de la cultura pero, sobre todo con la naturaleza de estas organizaciones, ellas materializan la esencia de la nueva universidad cubana con sus objetivos de universalidad, calidad, justicia social e igualdad de oportunidades para todos. Esto es posible bajo las condiciones de racionalidad y eficacia pero, sobre todo, de participación y compromiso. Precisamente, por medio de la gestión de la cultura organizacional de las SUM, es posible aunar ambos aspectos.

Esta propuesta de gestión cultural resulta novedosa en tanto atiende a ambos factores: la coherencia cultural y la cohesión de los miembros de la organización; considera como procesos significativos para lograrlo la comunicación y la participación, lo que permite fortalecer el valor que representan las personas que en ella trabajan y estudian, sin olvidar que todo proceso social en su realización está influido por múltiples mediaciones y posibilidades.

Considera, además, la gestión cultural en las organizaciones como un proceso que no siempre conlleva un cambio paradigmático, sino que incluye acciones de mejoramiento cultural sistemáticas de acuerdo con la evolución de la organización y otros factores que lo aconsejen.

Actualmente no son muchas las investigaciones sobre cultura organizacional en Cuba y las realizadas se insertan, fundamentalmente, en la problemática del diagnóstico cultural en empresas y, hasta donde esta autora tiene conocimiento, no abordan su gestión. Las desarrolladas en otras latitudes se centran en lograr la efectividad empresarial y en responder al entorno. En este sentido, esta investigación se distingue por referirse al estudio cultural en una organización universitaria que, aún cuando resulta de reciente creación, es portadora de rasgos culturales propios, con peculiaridades que le imprime su carácter territorial, la utilización de un nuevo modelo pedagógico y su objetivo social, no sólo como centro de formación, sino también como promotor cultural en el territorio.

Se propone entonces una metodología de estudio de la cultura organizacional que parte de la consideración de la naturaleza de las SUM, que incluye el espacio docente educativo como espacio de desarrollo humano, equivalente a decir de construcción y cristalización cultural, de acuerdo con el enfoque sistémico que se utiliza. Los fundamentos teóricos de la propuesta se seleccionaron con un enfoque holístico e interdisciplinario y se integraron los aportes de la sociología, la antropología, la psicología social, la comunicación social y organizacional; así como la teoría de la cultura organizacional, lo que constituye una visión particular de esta propuesta.

## **LAS CIENCIAS SOCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En las ciencias sociales ha estado siempre presente la noción de cultura. No es posible hablar del hombre si no lo relacionamos con ella. Muchos fueron los aportes para aclarar el contenido de este concepto por diferentes ciencias.

Más allá de cualquier polémica sobre la preponderancia de lo social o cultural, desde la antropología, varias son las teorías que han influido en su comprensión y aplicación en diferentes campos de la práctica.

A partir de la corriente evolucionista que considera a la sociedad como un organismo biológico dotado de estructura, función y en homeostasis, se asume el desarrollo social como producto del crecimiento del organismo y de la lucha de sus miembros por la supervivencia. Cada etapa evolutiva está condicionada por la diferenciación estructural y el funcionamiento correspondiente. Así la cultura, que se forma en el propio proceso de desarrollo social, acompaña y fortalece esta evolución. Sin embargo, en esta corriente no se asume explícitamente el concepto de cultura, pero es posible apreciar su huella detrás de la categoría de lo superorgánico.<sup>1</sup>

El difusionismo cultural acepta la influencia de los rasgos de una cultura en otra y constituye la base del fenómeno de la aculturación. Mientras, el relativismo cultural (*Boas*, 1896) permite asumir el carácter particular de la cultura al negar la clasificación de las culturas en inferiores y superiores. Basado en este presupuesto, en esta contribución se entiende que la cultura de una organización no es buena o mala, sino única y funcional.

Según *Mead* y *Blumer*, el interaccionismo simbólico aporta una nueva visión del comportamiento humano en relación con lo simbólico y la cultura como una construcción, producto de la interacción y la capacidad exclusiva del hombre para la construcción de símbolos.<sup>2</sup>

El enfoque simbólico interpretativo sigue esta misma línea. Su interés fundamental se encuentra en el significado, el simbolismo y la interpretación, atribuibles a la cultura, que de esta forma es vista como "...el patrón de significados incorporado a las formas simbólicas —entre las que se incluyen acciones, enunciados y objetos significativos de diversos tipos— en virtud de los cuales los individuos se comunican entre ellos y comparten sus experiencias, concepciones y creencias".<sup>3</sup>

La sociología como ciencia que estudia la interacción social, las estructuras sociales y su influencia en la vida de la sociedad, no es ajena a la polémica cultural. Su análisis se ubica en dos planos: la macrosociología, que indica estudios más abarcadores y complejos con predominio de teorías clásicas como el funcionalismo y neofuncionalismo, y la microsociología, en la que se sitúa a la sociología humanista o sociología de la vida cotidiana. Ella aporta al estudio de la cultura, una visión desde la construcción cotidiana: revelar las esencias de la experiencia como se aprenden, la realidad construida en la interacción y la sociedad en su doble condición como lo externo que determina, en buena parte, la conducta del individuo y como algo interno que condiciona su identidad. De esta forma, "se introduce la dialéctica social... la consideración de que el individuo es conducido por la sociedad con su propia cooperación, sin posibilidad de dar una prioridad causal a la sociedad o al individuo".<sup>2</sup>

También la sociología de la cultura explica los procesos de interiorización y objetivación de la cultura. Se destacan los trabajos del francés *Pierre Bourdieu* y sus dos conceptos clave: "habitus" y "campo". El primero visto como sistema de esquemas interiorizados que permiten engendrar todos los pensamientos y características de una cultura, y el campo como esfera de la vida social con intereses y recursos propios, red de relaciones objetivas. Entre ambos existe una relación recíproca: El *habitus* como la "interiorización de la exterioridad" y el campo como "exteriorización de la interioridad".<sup>4</sup>

Para complementar las anteriores ideas, desde la psicología social al fenómeno cultural puede vérselo a la luz de la teoría del imaginario social,<sup>5</sup> que asume que la unidad de la sociedad, desde el punto de vista de la subjetividad, se alcanza por medio de la producción de sentido, de mitos que sustentan el sistema de normas y valores sobre los cuales se organizan las prácticas sociales, y de los cuales se sirve el poder para instituirse con la participación de los miembros de la sociedad. Por lo tanto, en cualquier sociedad se distingue un sistema de normas, reglas y valores instituidos que orientan la vida de los individuos en la dirección deseada y que constituyen el sistema de interpretación del mundo. Pero la subjetividad social no termina, sino que se enriquece con nuevas producciones de sentido que pueden no anudarse al poder e instaurar nuevas significaciones imaginarias asociadas a las utopías y deseos de los individuos, y que enjuician lo instituido y se convierte en su instituyente, en un imaginario radical. Se explica, de esta forma, la dialéctica de la subjetividad social como fuente de automovimiento y cambio de las prácticas, que sólo ocurren cuando los sujetos inmersos en ellas vislumbran las disonancias que la entorpecen.

Esta teoría, aplicada al grupo, estructura de intermediación de lo individual y social, constituye lo imaginario grupal y permite explicar el movimiento de la subjetividad, el funcionamiento y la reproducción del poder; así como la producción del sistema de creencias, valores y reglas.

Fundamental es el aporte para esclarecer esta relación entre poder y cultura, la teoría de la hegemonía de *Gramsci*, que valora la cultura como componente esencial de la política y desarrollo de la hegemonía de una clase sobre otra. Este ejercicio hegemónico constituye una mezcla de coerción y consenso debidamente equilibrados. El poder no se ejerce sólo sobre la base de la represión; necesita que el monopolio de la coerción se acepte y para eso debe lograr el dominio de las esferas de la producción, difusión y aceptación de normas y comportamientos mediante las instituciones formadoras de sentido como la escuela, la familia, la iglesia; en otras palabras, el poder por medio del control cultural.<sup>6</sup>

La comunicación social, en un determinado momento de su desarrollo, ha fijado sus interpretaciones del fenómeno en la mediación cultural. En este sentido, se destaca la Escuela de Frankfurt, los *Estudios culturales ingleses*, nacidos en la Escuela de Birmingham, y la teoría culturoológica francesa y el paradigma cultural latinoamericano. Por otra parte, la teoría de la mediación dialéctica de la comunicación, de *J. L. Piñuel*, sustentada en el enfoque de *Martín Serrano* (1982),<sup>7</sup> ofrece una visión complementaria y enriquecedora a los estudios anteriores.

El proceso de aprendizaje cultural, visto desde las organizaciones formadoras de sentido, puede sustentarse desde el enfoque histórico cultural, que entiende que el proceso de aprendizaje y, por tanto, la creación de situaciones didácticas en la enseñanza, se fundamenta en la ley de doble subordinación o ley general de la formación y desarrollo de la psiquis humana, formulada por *Vigostky* (1979): el desarrollo cultural tiene lugar primero de forma interpsicológica y después intrapsicológica.<sup>8</sup> De esto se desprende que el docente sea un agente mediador entre el sujeto que aprende y la cultura, su función es facilitar los aprendizajes significativos, capaces de favorecer el desarrollo integral de la personalidad, de forma que se estimule la participación responsable y creadora en la vida social.

Lo tratado hasta aquí permite establecer algunas consideraciones sobre la influencia de las proposiciones de las ciencias sociales en el análisis de la cultura en las organizaciones:

- La cultura organizacional es un subsistema que forma parte de un sistema de orden mayor, la cultura nacional, y sistema en sí mismo, que se forma en la interacción con el ambiente interno y externo, por medio de la actividad y la comunicación.
- Posee una relativa estabilidad que no niega su evolución y transformación permanente bajo la influencia de factores del entorno y del propio grupo. En cada etapa evolutiva de la organización, la cultura asume funciones correspondientes. De no ser así, la disfuncionalidad cultural se convierte en freno.
- Distingue una organización de otra, es conformadora de identidad. No existen culturas organizacionales buenas o malas sino coherentes y funcionales.
- En su construcción tiene lugar un interjuego en el que la cultura influye en los sujetos que se encuentran sometidos a ella, y los sujetos participan en la construcción cultural.
- Es simbólica y precisa de su interpretación para ser comprendida.

- La unidad subjetiva de la organización se alcanza mediante la construcción de sentido, los mitos organizacionales constituyen la cristalización de sentido y sirven de base a las normas y valores que guían las prácticas.
- Se aprende por medio del proceso de socialización e influye en la sociedad para enriquecerla y actualizarla mediante el proceso de objetivación. Las instituciones educativas son formadoras de sentido; en ellas tienen lugar los aprendizajes culturales que preparan al individuo para vivir en una determinada sociedad, en un sistema cultural; este transcurre en compañía de otros sujetos que aprenden.
- La cultura y la comunicación constituyen procesos inseparables. La comunicación media y es mediada por la cultura, entre otros procesos sociales y organizacionales. La comunicación posibilita el proceso de formación y difusión de la cultura, a la vez que la cultura determina el contenido, formas, vías y estilos de la comunicación.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Según *Kreps*, en la década de los años 80 del siglo xx, conjuntamente con una visión instrumental de la cultura en las organizaciones, se abrió paso una noción que resalta el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes y las metáforas compartidas. La cultura permite dar sentido a las actividades de los miembros de la organización, "...la cultura compartida en las organizaciones tienen una dimensión simbólica... tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen".<sup>9</sup>

De acuerdo con *Kreps*, coexisten dos enfoques sobre la cultura organizacional: el que concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados tanto como la tecnología, la estructura, el liderazgo, el clima, entre otros; en este caso, se trata de describir a la cultura y su lugar en el funcionamiento organizacional. La cultura adopta un enfoque funcionalista al permitir el funcionamiento de la organización con respecto de la racionalidad económica.<sup>10,11</sup> Esto se corresponde con una visión desde el desarrollo organizacional.

El otro enfoque se refiere a que la organización es cultura, metáfora que sirve para expresar la connotación socioantropológica de la organización. "La cultura se hace metáfora y la organización es cultura, es la organización de la organización, entorno, sentido y razón, logros compartidos transmitidos por el lenguaje, la imagen y los símbolos".<sup>12</sup>

Uno y otro enfoques se han empleado en el estudio de la cultura en las organizaciones. Algunos autores han preferido centrarse en la influencia de la cultura organizacional en la eficiencia, mientras otros optan por la riqueza que significa observarla también como esencia de la organización, y utilizan ambas perspectivas.

Un elemento esencial para la conceptualización del fenómeno de la cultura organizacional es la inclusión de las organizaciones en el entorno sociocultural como uno de los factores explicativos del estilo cultural que adoptan. Esto sucede en relación con la cultura de la sociedad en general y de la comunidad en la que desenvuelven su actividad, para determinar las pautas culturales básicas respecto al trabajo, las relaciones humanas y lo que se considera deshumano, entre otras, según afirma *Hofstede*, cuestión

demostrada empíricamente.<sup>9</sup> De aquí puede inducirse que las culturas varían de una organización a otra, no sólo por su historia, las características de sus miembros, la actividad que realizan, sino también por la influencia que reciben de un determinado territorio.

La organización y su cultura son el producto de una construcción social; son el resultado de la construcción de la realidad organizacional mediante la interacción comunicativa y de la actividad conjunta para alcanzar objetivos comunes. En ellas, existe el proceso de objetivación social por medio del cual tiene lugar la construcción cultural y de socialización de los contenidos culturales por medio del cual se aprende y comparte la cultura de la organización. Cada organización desarrolla su construcción de la realidad. Esto sustenta que no existen prácticas de gestión universales, que cada organización es única, como única es su cultura y demanda estrategias de gestión particulares.

Se entiende entonces que:

*La cultura es la esencia de la organización, un sistema simbólico, de creencias, valores y comportamientos construidos, aprendidos y compartidos por los miembros de la organización que aporta coherencia y cohesión, tanto a la actividad interna como a la interacción con el medio circundante.*

Así, el concepto de cultura organizacional incluye sus cualidades: la coherencia y la cohesión.

La coherencia cultural se entiende como la carencia de contradicciones entre los componentes culturales, es decir, entre las creencias, los valores y los comportamientos y, en general, los artefactos culturales. La falta de armonía entre el pensar, sentir y obrar conduce al establecimiento de una cultura disfuncional. Una adecuada relación entre ellos debe establecerse desde una dialéctica de interdependencia mutua, de forma que la modificación de cualquier componente provoque el cambio en el resto.

La cohesión o consistencia puede comprenderse como aquel grado de intensidad y de extensión con el que se comparten las variables culturales, que permite la unidad del grupo en torno al proyecto organizacional y que bajo determinadas condiciones conducen a la implicación del sujeto con su trabajo.

Entre los factores generadores de cohesión pueden ubicarse los valores, la motivación, la forma en que se ostenta el poder, la comunicación, la creación y difusión de una liturgia organizacional, entre otros. Entre la implicación y la participación se establece una relación biunívoca.

La participación tiene una función esencial en el logro de las transformaciones sociales y organizacionales en particular. Ella conlleva una nueva forma de ejercer el poder y de soluciones a los problemas, que se sustenta en el diálogo y el análisis colectivo. Se trata de fomentar la cultura de la participación, la que se crea y desarrolla con su propio ejercicio, con el aprendizaje por parte de los miembros de la organización de cómo, cuándo y dónde participar.

En la cultura organizacional, es posible delimitar la existencia de niveles en la organización de sus contenidos, que van desde lo implícito y latente a lo manifiesto y explícito, en constante interacción. Entre los niveles de la cultura existe interacción, y esto le confiere movilidad a sus contenidos. La cultura no es algo estático, sino dinámico, que evoluciona y cambia, lo que puede constituir, a simple vista, una paradoja si también aceptamos que ella proporciona una perspectiva integral, una visión de identidad y sentido a las situaciones, es decir, aporta estabilidad, certidumbre y confianza. La falta de dinamismo, anquilosamiento y arraigo excesivo pueden conducir a la desaparición del grupo que le dio vida; de ahí la necesidad de su evolución en función de responder a las demandas internas y externas.

Mediante el proceso de socialización tiene lugar el proceso de apropiación de la cultura, pero no como proceso lineal de adquisición, sino como proceso vivo de enraizamiento cultural. Esto significa que el sujeto incorpora la cultura a su personalidad, la hace suya y la cristaliza en el producto cultural.

En las organizaciones tiene lugar la construcción social de la organización por el hombre a la vez que esta produce al hombre. Los recursos simbólicos constituyen una vía para el aprendizaje cultural, por su carga emotiva, que provoca sentimientos de identidad y unión en el grupo, refuerzan y expresan los valores culturales.

La comunicación es un factor de primer orden en el enraizamiento cultural. Por medio de la comunicación tiene lugar la formación y difusión de la cultura, a la vez que la cultura determina los estilos comunicativos, los flujos de comunicación, los giros y expresiones propios de la organización. El estudio de la comunicación en una organización nos revela importantes claves culturales y las formas en que ella se origina y pervive.

## **GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El estudio de la cultura organizacional nos acerca al fenómeno de su gestión, que se ha visto tradicionalmente como un medio de administrar las organizaciones, sobre todo de carácter lucrativo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas.

Puede entenderse, sin embargo, con una visión más amplia que la referida anteriormente, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto organizacional.

Toda gestión cultural supone un proceso de planeación estratégica que enrumbe a la organización hacia el logro de su misión social y desarrolle una visión de futuro, compartida por todos. Ella encierra el perfil de la cultura ideal, no como utopía, sino como lo asequible, que puede llegar a alcanzarse y por eso es contrastable. Además, precisa el despliegue de acciones para el estudio de la cultura actuante con una metodología que permita indagar y establecer el paradigma de base que la sostiene.

La propuesta de bases teóricas metodológicas para la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias considera que es necesario desarrollar investigaciones en dos momentos fundamentales: en un primer momento, para

diagnosticar y caracterizar el fenómeno, lo que permite una planificación cultural sobre bases objetivas, y en un segundo momento, para evaluar los resultados de las acciones implementadas a partir del diagnóstico inicial. Dicha investigación tiene como dimensiones fundamentales: el comportamiento de la cultura como fenómeno y el modo en que se gestiona: políticas, concepciones, acciones, personas, etcétera.

Esta propuesta se sustenta en dos dimensiones: una teórica y otra metodológica:

#### *Dimensión teórica*

Fundamentos teóricos generales:

- El hombre como centro de la construcción de la cultura organizacional en las SUM.
- Importancia y determinación de lo grupal en la construcción cultural; resalta el carácter de interacción social de la cultura y la esencia compartida de sus contenidos.
- La relación entre comunicación organizacional y cultura organizacional.
- La gestión de la cultura organizacional como aspecto integrador de los factores administrativos y humanistas.
- Los espacios educativos y los procesos que en estos se generan como fuente de crecimiento cultural individual y grupal.
- La relación existente entre imaginario grupal y comportamientos grupales e individuales.

Principios reguladores:

- Enfoque de sistema.
- Enfoque evolucionista.
- Enfoque simbólico.
- Enfoque comunicativo.

#### *Dimensión metodológica*

Sobre la base de los anteriores supuestos teóricos se propone la dimensión metodológica, que posibilita la implementación del proyecto de gestión de cultura organizacional, la que se estructura en dos momentos:

#### **Fundamentos investigativos generales**

1. Momento de diagnóstico:

a) Métodos, técnicas y procedimientos.

- Perspectiva cualitativa y la etnografía como método.
- Análisis dimensional con un contenido específico para las sedes universitarias.
- Participación de los actores claves.

- Evaluación de la etapa de desarrollo de la organización SUM como premisa para su estudio y posterior gestión de la cultura organizacional.
- Inclusión del espacio docente - educativo como unidad de análisis para el estudio cultural en las SUM.
- Fundamentar la conveniencia de un grupo de trabajo para el estudio y seguimiento de la gestión de la cultura y la comunicación organizacional en las SUM.

b) Aspectos a analizar e interpretar: Caracterización de la cultura organizacional de las SUM: Creencias, valores, comportamientos, coherencia y cohesión.

2. Momento de evaluación:

- Objeto de la evaluación.
- Métodos y técnicas de evaluación.
- Formas de la evaluación.

### **Fundamentos metodológicos para la planificación, organización y ejecución**

a) Actividades para la planeación

- Análisis de los resultados del diagnóstico.
- Formulación de los objetivos.
- Determinación de las áreas a incluir.
- Determinación de recursos materiales, humanos, incluidos los simbólicos y tiempo.
- Formalización del proyecto de mejoramiento cultural.

b) Actividades para la organización

- Capacitación del grupo de trabajo encargado del proyecto de mejoramiento cultural.
- Argumentación de las acciones y definición de estas.
- Determinación de un responsable de la ejecución y control por área implicada.

c) Actividades para la ejecución

- Sensibilización para la ejecución.
- Comunicación del proceso.
- Formación y fortalecimiento de los recursos simbólicos de la organización.

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS SUM**

La aplicación de estas bases en el estudio de la cultura organizacional de las sedes seleccionadas permitió constatar que la cultura organizacional en las SUM, en esta etapa de desarrollo, tiene como función esencial servir de aglutinante, proteger al grupo contra la ansiedad que proporciona la incertidumbre de un proyecto nuevo y los temores profesionales. Esto, conjuntamente con la existencia de un modelo que pauta los comportamientos y que sirve de sostén y guía a las personas que lo ejecutan, ha influido en la homogeneidad de los contenidos culturales, aún cuando el estudio se realiza en municipios diferentes, con rasgos culturales propios. Estas diferencias a lo sumo tienen su visibilidad en comportamientos con cierta peculiaridad y referidos a lo más perceptible de ellos, como formas de vestir y lenguaje.

El proyecto de mejoramiento cultural de las SUM estudiadas, iniciado con su estudio, debe formalizarse de acuerdo con sus resultados y su contraste con la cultura deseada y pautada en la planificación estratégica y el *Proyecto de universalización*, debe proponer acciones concretas, algunas de las cuales se señalan en el cuerpo del trabajo, considerando la necesidad de la sensibilización y la participación de los miembros de la sede, una comunicación permanente y la estimulación a los avances de forma sistemática sobre todo por medio de una liturgia organizacional. Al frente estará el director, asesorado por el grupo de gestión de la cultura y comunicación organizacional, que puede y debe nutrirse de los docentes de la especialidad de Comunicación Social.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En el plano internacional, la investigación sobre la cultura organizacional se ha centrado básicamente en organizaciones lucrativas. En Cuba, aún son pocos los estudios de este corte, sobre todo en organizaciones como las educacionales, por lo que el presente estudio constituye una primera aproximación al respecto.

La indagación sobre la gestión de la cultura organizacional en las SUM se sustenta en un enfoque holístico e interdisciplinario, y confirma la validez de la plataforma conceptual que aporta el conjunto de las ciencias sociales.

Se asume, de esta forma, que el enfoque cultural en las organizaciones se centra, en primera instancia, en la función del hombre en ellas, especialmente mediante la participación y la implicación en los proyectos organizacionales.

El *modelo pedagógico de continuidad de estudios* tiene relevancia para la dirección, organización y ejecución de las actividades en las SUM, hasta el punto que se asume como la cultura ideal por los miembros de la organización para su desempeño, lo que no niega su necesario perfeccionamiento para acercarlo, cada vez más, a las condiciones en que realizan sus actividades.

La caracterización de la cultura organizacional de las sedes objeto de análisis ha revelado importantes fortalezas de estas organizaciones para el logro de una cultura general integral, el pleno acceso y la calidad del proceso docente - educativo, donde cabe señalar la motivación y la participación y preparación profesional de sus docentes, entre las más importantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bohannon P, Glazar M. Antropología. En: La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. La Habana: Félix Varela; 2006.
2. Lucas Marín A. Sociología: Una invitación al estudio de la realidad social. Pamplonja; Eunsa; 2004.
3. Thompson JB. Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana; 1998.
4. Jiménez G. La sociología de Pierre Bourdieu. 1997. Disponible en: <http://132.248.35.37/SSamples/Defacult/cultura/Jiménez/Bourdieu.htm> [Consultado: 18 de mayo del 2006].
5. Fernández AMA. De lo imaginario social a lo imaginario grupal. En: Rebollar Sánchez MA (coord). Intervención comunitaria. La metodología de los procesos correctores comunitarios. Una alternativa para el crecimiento humano en la comunidad. La Habana: CENESEX; 2003.
6. Acanda JL. Sociedad civil y hegemonía. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana “Juan Marinello”; 2002.
7. Martín Serrano M. La producción social de comunicación. Madrid: Alianza; 1986.
8. Vigotsky LS. El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona: Crítica; 1979.
9. Lucas Marín A. Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill Iberoamericana; 2002.
10. Thévenet M. Auditoria de la cultura empresarial. Madrid: Díaz de Santos; 1986.
11. Trelles Rodríguez I. Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. Espacios 2001;(5):25-8.
12. Garmendia JA. Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. Madrid: Universidad Complutense; 1990.

Recibido: 1 de junio de 2007. Aprobado: 6 de junio de 2007.

Dra. *Elba Leyva Barciela*. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Calle G entre 21 y 23. El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba.  
Correo electrónico: [elbaleyva@infomed.sld.cu](mailto:elbaleyva@infomed.sld.cu)

*\*Síntesis de la tesis presentada por la autora el día 16 de abril del presente año en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, para optar por el grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación, bajo el título Bases teórico-metodológicas para un enfoque de gestión de la cultura organizacional en las SUM: Estudio de casos, que es posible consultar en forma completa en la biblioteca de la referida institución.*

**<sup>1</sup>Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora Auxiliar. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.**

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CULTURA ORGANIZACIONAL; UNIVERSIDADES; CUBA.  
ORGANIZATIONAL CULTURE; UNIVERSITIES; CUBA.

Según DeCI<sup>2</sup>  
UNIVERSIDADES; CUBA.  
UNIVERSITIES; CUBA.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.  
Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>