

## **El enfoque de valores como elemento estratégico de la dirección por proceso en la educación superior cubana**

The values approach as a strategic element of management by process in Cuban higher education

**Néstor Antonio García Pérez<sup>1</sup>, Noyla Machado Noa<sup>2</sup>**

*Ms. C. Profesor del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas. Cuba, correo electrónico: [nestor@uclv.cu](mailto:nestor@uclv.cu) y [noyla@uclv.edu.cu](mailto:noyla@uclv.edu.cu)*

*Dra.C. Profesor del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central "Marta Abreu", Las Villas. Cuba, correo electrónico: [nestor@uclv.cu](mailto:nestor@uclv.cu) y [noyla@uclv.edu.cu](mailto:noyla@uclv.edu.cu)*

### **RESUMEN**

En la sociedad moderna los líderes adquieren singular importancia al convertirse en el motor impulsor para desarrollar proyectos sociales, formar y educar a su colectivo bajo determinados principios y valores, líderes que con su acción diaria encausan las organizaciones hacia el éxito en el cumplimiento de su misión y deben ser capaces de enfrentarse a los nuevos retos y cambios que se están produciendo, sin dejar de percibir que las organizaciones y empresas son en esencia humanas porque en ellas conviven personas cuyos comportamientos y relaciones responden a una cultura en que prevalecen ritos, historias y códigos que se manifiestan en actitudes y valores. Es en este contexto los líderes son los principales protagonistas y están obligados a ejercer un liderazgo que utilice sus propios valores y puedan persuadir, impulsar e influir en las personas para cumplir las metas de la organización. Los esfuerzos y el auge sobre el estudio acerca de los valores en la organización, se deben a que son aspectos esenciales para que los líderes tomen decisiones tanto estratégicas como tácticas. Bajo esta concepción, las Instituciones de la Educación Superior Cubana se destacan por el papel que desempeñan en la sociedad. En el presente artículo se presenta un procedimiento para la implementación del Enfoque de Valores, como elemento estratégico de la dirección por proceso vigente en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

**PALABRAS CLAVE:** Valores, Estrategia, Dirección por proceso, Líder, liderazgo, Organizaciones

## ABSTRACT

In modern society leaders acquire singular importance as they become the driving force to develop social projects, to educate and educate their collective under certain principles and values, leaders who with their daily action are guiding organizations towards success in the fulfillment of their mission and must be able to face the new challenges and changes that are taking place, while noting that organizations and companies are essentially human because in them live people whose behaviors and relationships respond to a culture in which rites, stories and codes that are manifested in attitudes and values. It is in this context that leaders are the main protagonists and are forced to exercise leadership that uses their own values and can persuade, encourage and influence people to meet the goals of the organization. Efforts and the boom in the study of values in the organization are due to the fact that they are essential for leaders to make both strategic and tactical decisions. Under this conception, the Institutions of Cuban Higher Education stand out for the role they play in society. This article presents a procedure for the implementation of the Values Approach as a strategic element of the management by process in force at the "Marta Abreu" Central University of Las Villas.

**KEYWORDS:** Values, Strategy, Process Management, Leadership, Leader, Organizations

## INTRODUCCIÓN

El estudio del funcionamiento organizacional ha sido, en los últimos tiempos, una de las principales fuentes de conocimiento para los investigadores de la dirección empresarial. Aunque la experiencia acumulada en estos temas es aún insuficiente, podría asegurarse que ha servido para orientar la atención de especialistas y directivos hacia la importancia de implementar el enfoque de valores como una divisa sustancial y determinante en el logro del éxito en la organización.

El tema de los valores resulta complejo desde cualquier ángulo. Los esfuerzos y el auge de estudios acerca de los valores en la organización se deben en primer lugar a que estos se vuelven cruciales como criterios para tomar tanto decisiones estratégicas como tácticas. Los valores identifican los resultados que más esperan los implicados en la organización e indican a los miembros de la organización cómo deben actuar.

Podría afirmarse que la diferencia entre las organizaciones actuales no la marcan solo los recursos financieros, técnicos o materiales, los cuales pueden adquirirse o comprarse. Lo que proporciona a las organizaciones de hoy altos niveles de estabilidad y crecimiento son los

valores compartidos por sus miembros. Estos valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, lo cual minimiza el gasto de recursos financieros, energía y tiempo. De hecho son varios los autores que sitúan a los valores organizacionales como principal garante del éxito de una organización.

Para promover valores compartidos en cualquier organización es imprescindible un estudio previo de los mismos. Es necesario identificarlos, agruparlos y contextualizarlos. Solo así es posible implementar con resultados cualquier estrategia de dirección que los favorezca.

La expresión *valor*, desde el punto de vista etimológico tiene una doble significación. Como latinismo, valor (del verbo *valere*), equivale a “ser fuerte, vigoroso, potente”, “estar sano”. El término *axiós*, sugieren por su parte " el que es merecedor, digno; que posee valor".

Toda esa revisión de la problemática tradicional en torno al valor y sus esferas de realidad conexas fueron conformando la teoría de los valores o Axiología, de relativa novedad en la historia del pensamiento puesto que el término y el concepto fueron hasta entonces apenas desarrollados. Los valores representan las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia.

Muchas personas, en cambio, alegan que los valores son solo palabras. Sin embargo, no hay dudas de que las palabras que se identifican como valores tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos, tanto a nivel personal como a nivel de empresa

Para que los líderes puedan ejercer sus funciones con calidad tiene que ser portador de un sistema de valores que contribuyan a persuadir, impulsar e influir al resto del colectivo en el cumplimiento de las tareas dentro de la organización. Toda organización tiene una historia que contar, incluso la más reciente. En esa historia, protagonizada por colectivos se generan y consolidan con el paso del tiempo una serie de valores organizacionales determinados entre los que se destacan el humanismo, la solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honestidad, dignidad, patriotismo y justicia. Estos valores forman parte del proyecto social cubano.

En las actuales circunstancias, caracterizadas por serias transformaciones en las empresas y organizaciones cubanas, incluido la Educación Superior Cubana, las estructuras de valores vigentes no satisfacen a cabalidad todas las exigencias que requiere el cambio. Esta situación

tiene su reflejo concreto en la insuficiente motivación de un grupo importante de Jefes para asumir compromisos retadores que contribuyan a elevar la efectividad del trabajo. Esta realidad obedece a factores tales como: la existencia de paradigmas tradicionales, pobre implicación de dirigentes y trabajadores en los procesos de toma de decisiones, falta de conocimientos acerca de la importancia de los valores compartidos y de su aporte al éxito de las tareas y misiones asignadas, la tendencia a centrarse más en los resultados a corto plazo que en los factores claves de éxito de la Organización.

El objetivo de este trabajo es presentar el procedimiento metodológico para la implementación del enfoque de valores como elemento estratégico y complemento del modelo de dirección por proceso en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. El mismo se orienta a lograr procesos de dirección exitosos y satisfacer el cumplimiento de sus misiones y tareas.

## MÉTODO

La introducción de un sistema de valores en una organización dada, significa un reto y ante todo un cambio cultural y constituye un proceso complejo.

Para la realización de esta investigación se consideró:

- La existencia de premisas esenciales, no solo en el orden estrictamente económico, sino además en el orden sui géneris de los recursos humanos, esa capacidad intangible de cuya correcta administración depende el éxito de toda organización.
- Se consideró que los valores poseen un marcado sentido emocional, prescripto y afectivo, y que existe también una estrecha vinculación con los sentimientos del hombre y forman parte imprescindible de su concepción del mundo.
- Se tuvo en cuenta que los valores constituyen una guía generales de conducta que derivan de la experiencia y le dan sentido a la vida, propician su calidad, de tal manera que están en relación con la realización de la persona y fomentan el bien de la comunidad y la sociedad en conjunto.
- Se consideró que en la sociedad los valores ejercen un proceso de socialización de la persona y definen el sentido que los distintos sistemas de relación tienen para el individuo, estos se configuran alrededor de las necesidades que se van desarrollando en las diversas relaciones interpersonales y con las organizaciones.

- En correspondencia, con lo anterior, se definieron indicadores para lograr compatibilidad y funcionamiento armónico del sistema de valores a todos los niveles institucionales.

## RESULTADOS

Como resultados de esta investigación se identificaron los valores que se encuentran representados en la organización como: responsabilidad, honestidad, patriotismo entre otros, los cuales se identificaron a través del proceso de definición de los indicadores para lograr compatibilidad y funcionamiento armónico del sistema de valores a todos los niveles institucionales.

Es importante destacar que el proceso para identificar los valores en la Universidad Central “Marta Abreu” De Las Villas fue participativo y necesitó involucrar la mayor cantidad posible de miembros de la organización, no solo los directivos, sino también a docentes y trabajadores con el objetivo de determinar los valores operativos y estratégicos existentes en la organización.

A partir de lo anterior se propone un procedimiento para la Implementación del Enfoque de Valores como Elemento Estratégico de la Dirección por Procesos en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. El procedimiento permite determinar el grado de congruencia que existe entre sus variables y define sobre qué indicadores trabajar para lograr la compatibilidad y funcionamiento armónico del sistema en su totalidad. Dicho procedimiento transita por el cumplimiento de siete pasos lógicamente ordenados e interrelacionados en calidad de sistema.

### **Procedimiento para la Implementación del enfoque de valores como elemento estratégico de la dirección por procesos.**

#### **Paso 1: Definición de los valores estratégicos finales.**

La definición de los valores finales es el primer paso para implementar el enfoque de valores en una organización. Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas, o lo que es lo mismo, de sus fines.

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de encaminar la organización a largo plazo. Estos, hacen referencia al tipo de organización que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los

valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización.

Otro conjunto de valores finales son los integrados en la misión o razón de ser de la organización.

**Objetivo:** Conocer los fines o metas de la organización a largo plazo.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Encuesta.

**Resultado a obtener:** Selección de los valores finales de la organización.

## **Paso 2: Reformulación de la misión y la visión.**

Lo primero que se debe hacer en este paso es comprobar si los valores finales definidos en el Paso 1 están contenidos o reflejados en la misión y la visión de la organización.

Si están contenidos se pasa al siguiente paso, si no se debe proceder a la reformulación de la misión y la visión. Aunque parezca sencillo, se debe tener cuidado al colocar los valores en la misión y la visión, ya que cada una de ellas tiene diferentes fines. Hay valores que reflejan qué es lo que hace la organización o cómo trabaja, en cambio hay otros que adelantan lo que será dentro de unos años.

### **Reformulación de la misión<sup>1</sup>.**

Elaborar una misión puede ser un trabajo tan fácil como difícil en función del estado de ánimo, creatividad y experiencia que tengan los dirigentes que quieran crearla. Muchos tienen una idea equivocada y piensan que es un simple enunciado para satisfacer la moda del momento y elaboran una, no importa bajo qué criterios. Otros no reciben el asesoramiento más adecuado y también la describen sobre las bases que ese alguien entendió por alguna vía, pero que tampoco la hace efectiva.

Es un error grave guiar la organización si no se cuenta con un enunciado claro de la misión. Si los que dirigen una organización no son capaces de enunciar o tener una misión clara, para los miembros no tendrá sentido el para qué existe la organización.

Conceptualmente, la misión define la premisa de valor que se ofrece y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para que el cliente obtenga y conserve su interés. En

---

<sup>1</sup> Tomado del artículo “La misión, cómo diseñarla” del autor Carlos Díaz Llorca, 1999.

su definición más escueta y precisa, la misión se define como la razón de ser de la organización.

De esta forma quiere decirse que la organización existe, no para hacer lo que la satisfaga a sí misma, sino que existe para satisfacer la necesidad de uno o varios tipos de clientes que deben ser los consumidores finales.

La formulación o comunicación explícita de la misión de la organización es importante, por lo que debe realizarse de forma suficientemente atractiva.

Un objetivo que debe cumplir la misión es el de ser la base para procurar una unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, con el objetivo de desarrollar un sentido de pertenencia. Otros roles no menos importantes son los de brindar a sus clientes o cualquier otra organización, una identidad y entendimiento de hacia dónde dirige sus pasos la organización. De igual forma, una misión puede llegar a ser el vehículo que permita generar y proyectar opciones estratégicas, ya que su propio enunciado permite prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre toda la organización.

### **Reformulación de la visión<sup>2</sup>.**

Visionar es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro que se quiere, es una forma de sorprender el futuro antes que el futuro nos sorprenda. Ningún éxito del pasado garantiza que el futuro se comporte de igual forma. Es por eso que la visión de la organización no es menos importante que la misión. La creación de la visión es una típica función del liderazgo transformador, que convierte a un administrador del presente en un líder del futuro.

La aplicación de las visiones a las organizaciones tiene dos enfoques: un enfoque global que se expresa en términos de lo que se quiere llegar a ser, y un enfoque estratégico que se expresa en términos de hacia dónde se quiere llegar.

El enfoque estratégico, o visión estratégica, es propio de un proceso de planeación estratégica; el enfoque global, o visión global, se acota como uno de los valores finales a la hora de dirigir por valores. (García y Dolan, 1997)

---

<sup>2</sup> Tomado del artículo “DpV, algunas reflexiones para la acción” de autor Carlos Díaz Llorca, 2000.

La fusión de estos dos conceptos da como resultado el diseño estratégico de la visión complementado con el enfoque de valores. La creación de una imagen mental colectiva de los valores integrados en la visión de hacia dónde debe y quiere ir la organización es el objetivo que se persigue en este estudio.

**Objetivo:** Reformular la misión y visión de la organización.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Análisis de documentos.
- Trabajo en grupo.

**Resultado a obtener:** Inserción de los valores finales de la organización en la misión y visión.

**Paso 3: Definición de los valores operativos.**

Una vez que se han definido la misión y visión, es preciso seleccionar cuáles son los valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado.

Los valores operativos o compartidos tienen categoría propia, y por tanto, se diferencian de los valores finales. Mientras los valores finales tienen un carácter eminentemente estratégico, los valores compartidos tienen un carácter táctico, ellos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión y la visión.

Se puede decir que los valores operativos son los pocos valores críticos con los cuales los enunciados de la organización deben comprometer las energías. Son los enunciados de los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos para realizar la misión y la visión. (Díaz Llorca, C., 2000)

Los ejemplos de la realidad muestran que la mayoría de las empresas que formulan sus valores operativos lo hacen sin seguir ningún sistema de ordenamiento preciso, e incluso los confunden frecuentemente con sus valores finales.

El proceso de formulación, consenso y destilación de valores en sí mismo es tan importante como el resultado, e incluso aún más. El que una organización decida, por ejemplo, que sus valores operativos esenciales sean «la creatividad y la honestidad» no es más ni menos importante como si decide que sean «la confianza y la calidad». Lo importante es cómo ha llegado a estas conclusiones y a su significado: ¿lo impuso el director de la empresa o ha sido

el resultado de un proceso democrático organizativo que ha llegado a generar un nuevo espíritu común y un nuevo sentido de pertenencia?

**Objetivo:** Determinar los valores operativos existentes en la organización.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Trabajo en grupo.
- Encuesta.

**Resultado a obtener:** Listado de valores que se comparten en la organización desde la perspectiva de sus trabajadores.

#### **Paso 4: Formulación de la declaración de principios.**

Después de definidos los valores compartidos de la organización se debe proceder a la formulación de la declaración de principios, que no es más que la definición conceptual de cada valor adaptado al contexto particular de la empresa u organización.

Aquí radica lo auténtico del proceso; justamente en la determinación del sentido colectivo de los valores compartidos, operativamente identificados con la personalidad cotidiana de la organización en cuestión y no como panteón de ideales abstractos.

La determinación de la declaración de principios de los valores compartidos no es únicamente un ejercicio de solución de un problema técnico, es un proceso en el cual deben participar todas las partes con el fin de conseguir un diseño y un acuerdo conjunto.

**Objetivo:** Conocer cómo se manifiestan los valores operativos en el contexto particular de la organización.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Encuesta.
- Trabajo en grupo.

**Resultado a obtener:** Definición conceptual de los valores operativos según las características específicas de la organización.

#### **Paso 5: Comunicación de los valores operativos.**

El verdadero desarrollo de valores compartidos en la empresa ha de ser un proceso de diálogo entre todos los grupos de interés relevantes más que un proceso de venta descendente de palabras inventadas en la cima. (García y Dolan, 1997)

Los resultados obtenidos de la destilación de los valores compartidos, requiere ser reproducido, analizado y discutido con todos los trabajadores. Tiene que ser del conocimiento de todos y aceptados por todos. No una discusión formal del documento, sino un debate puntual de cómo se concretan los criterios expuestos en el puesto de trabajo y en el comportamiento diario.

El trabajador más sencillo debe conocer cómo su comportamiento juega con los valores operativos de la organización, de manera que llegue a ser determinante para los resultados que se quieren alcanzar.

**Objetivo:** Comunicar a todos los trabajadores en un clima de democracia y participación cuáles son los valores operativos de la organización, así como su importancia.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Trabajo en grupo.
- Observación directa.
- Diseño y aplicación de instrumentos publicitarios.

**Resultado a obtener:** Elevación del grado de conciencia de los trabajadores sobre la importancia que tiene conocer y asumir los valores operativos de la organización.

**Paso 6: Alinear las normas de conducta con los valores operativos.**

Los valores operativos nunca han de plantearse como guías normativas de comportamiento, habitualmente percibidas como manuales de adoctrinamiento. Si se pretende tratar a los empleados como adultos con capacidad de criterio, los valores operativos han de tener un carácter de constitución o reglas del juego consensuadas. (García y Dolan, 1997)

Los valores operativos deben ser vividos como algo por lo que vale la pena comprometerse a fondo, porque tienen un sentido razonablemente ilusionante y generan orgullo de pertenencia.

Los valores son expresiones estratégicas, las normas son tácticas. En virtud de ello, los valores no son un simple enunciado, ellos requieren y juegan un papel especial en el desarrollo de las acciones consecuentes con dichos valores. Estas acciones deben convertirse en normas de conducta de cada uno de los miembros de un grupo y para ello es imprescindible la interacción de cada uno de manera que las convierta en reglas de conducta consensuadas.

Estas reglas de conducta consensuadas que surgen de la interacción de cada uno de los miembros de un grupo son precisamente las normas y su incumplimiento puede generar sanciones.

El reglamento de la organización o normas de comportamiento deben reflejar los valores operativos que fueron seleccionados por los mismos trabajadores. Lo que se hizo en la Universidad Central “Marta Abreu” De Las Villas fue alinear las normas de conducta con los valores operativos. Es decir complementar el Código de conducta, reglamentos del PCC – UJC con un código de valores.

**Objetivo:** Determinar las normas de conducta de la organización acorde a los valores operativos.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Revisión y análisis de documentos oficiales.
- Trabajo en grupo.

**Resultados a obtener:** Código de valores alineado con los valores operativos.

**Paso 7: Alinear valores estratégicos entre objetivos y estrategias.**

La forma más racional de convertir los valores en acciones evaluables es su traducción en objetivos. Un valor que no se traduce en objetivos de acción específico no pasa de ser un propósito utópico.

**DISCUSIÓN**

Los valores finales son variables críticas para el éxito de la organización, por lo que han de ir traducidos en objetivos generales de acción a largo o mediano plazo.

Poner en marcha las metas que se pretenden alcanzar, significa poner en línea a los objetivos con los valores definidos. Es concentrarse en la compatibilidad que debe haber en las acciones específicas de acuerdo con los resultados que tienen que alcanzarse.

Para lograr esto se deben plantear indicadores de medida en la situación actual de desarrollo real de cada uno de los valores estratégicos. En el caso de que estos indicadores no existan deben crearse específicamente.

Los Objetivos Estratégicos, contenidos en el Documento de la Planeación Estratégica de la Organización, deben estar determinados por Áreas de Resultados Clave (ARC). Los objetivos estratégicos por ARC pueden abarcar una amplia gama de tareas de resultados claves y se formulan a partir de los resultados del diagnóstico estratégico, de la misión, la visión y la cultura de la organización. Mientras tanto las líneas estratégicas por objetivos no son más que las estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos por ARC, para que de esta forma la organización alcance su misión y visión.

Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la organización a más largo plazo. Cada organización tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables.

**Objetivo:** Determinar objetivos y estrategias de la organización acordes a los valores directores.

**Métodos e instrumentos a aplicar:**

- Análisis de documentos oficiales.
- Trabajo en grupo.

**Resultado a obtener:** Relación de los objetivos y estrategias de la organización alineados con los valores estratégicos.

## CONCLUSIONES

- La discusión en torno al valor es muy antigua, de modo que la evolución del término se halla sujeta a condiciones histórico-concretas.
- Son varios los autores que han escrito sobre el tema desde diferentes perspectivas, incluidas importantes personalidades cubanas, sobresale la ética y la económica. Entre los estudios más recientes realizados se halla el de los autores Salvador García y Shimon Dolan, quienes atribuyen al término tres dimensiones
- fundamentales de análisis: la ético estratégica, la económica y la psicológica.
- La DpV, lejos de negar la Dirección Estratégica por Proceso la complementa, pues esta ve los objetivos, como expresión de los valores, llevados a acciones concretas.
- El cumplimiento satisfactorio de cada uno de los siete pasos contribuye sustancialmente al mejoramiento de los mecanismos de dirección de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, ya que el procedimiento garantiza, al menos, una adecuada alineación de las normas de conducta a los valores operativos, así como de los objetivos estratégicos a los valores estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abuljanova SlausKaia, K. (1989). La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Aguado, R. J. Cultura organizacional. Sitio [web.//spin.com.mx/rjaguado/home.html](http://web.spin.com.mx/rjaguado/home.html).
- Alabart Pino, Y. (2003). Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana.
- Arandía, E. y Anzardo, D. (1999). Análisis institucional: una estrategia de trabajo investigativo aplicado en la escuela de hotelería y turismo "Alberto Delgado Delgado" de Villa Clara. Trabajo de Diploma (inédito). UCLV, Cuba.
- Betancourt, L. A. (1990). La experiencia vivencial en la dinámica de grupos. Iberoamericana de ediciones, San Juan.
- Brunet, L. El clima de los trabajos en las organizaciones. De función, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, México, 1997.
- Castro Fidel, Discurso 1ro de mayo 2000, Periódico Granma.
- Castro Fidel, Ideología, conciencia y trabajo político ideológico, Editora Política, 1986.
- Calviño, M. A. (1998). Trabajo en y con grupos. Experiencia y reflexiones básicas. Academia, La Habana.
- Cambio y cultura organizacional. Sitio web. [www.monografias.com/index/shtml](http://www.monografias.com/index/shtml).
- Carnota, O., (1985). Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Carnota, O., (1990). Teoría y práctica de la dirección social. Editorial Pueblo y Educación, Cuba.
- Cloke, K. (1996). 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998). Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana.
- Córdoba, A. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. Revista Gestión y Estrategia. UAMA No. 14 julio-diciembre. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.
- Cruz Cordero, Teresa: Consultaría Gerencial y Cambio Organizacional, Una contribución al Perfeccionamiento, Editorial "Félix Varela", CEEC, La Habana, 2001

- Cultura organizacional> Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Sitio web. [www.monografias.com/trabajo6/nut e/nute2.shtml](http://www.monografias.com/trabajo6/nut e/nute2.shtml).
- Cultura organizacional. Sitio web. [www.geocities.com/athens/crete/31\\_08/main.html](http://www.geocities.com/athens/crete/31_08/main.html).
- Cultura organizacional. Sitio web. [www.pa/partners.com/index.html](http://www.pa/partners.com/index.html).
- Chavira, J. J. (1999). Lo organizado al amparo de las pasiones, una propuesta de agenda de investigación. Revista Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis. Año 1 no. 2, Diciembre, México.
- Chiavenatto, I. (1993). Administración de los recursos humanos. Mc. Graw-Hill Interamericana. S.A., México.
- Dávila, A. y Martínez, N. H. (1999). Cultura en organizaciones latinas. Siglo veintiuno editores, México.
- Davis, K. Y Newstrom, J. W. (1985). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc Graw-Hill, México.
- De Souza, A. Cambio Organizacional. Cultura organizacional partes 1 y 2.
- Díaz Llorca, C. (1999). Caso de estudio: Así trabaja un ganador, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (1999). El dirigente como agente de cambio. CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (1999). Su Misión. ¿Cómo diseñarla? Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2000). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2000). DpV. Algunas reflexiones para la acción. Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2002). La DpV en acción a través de un estudio de caso. Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2002). La ideología organizacional. Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2003). ¿Cómo utilizar los valores en la dirección? Artículo, CETED, La Habana.
- Díaz Llorca, C. (2003). Criterios para la aplicación de los valores en la dirección en Cuba. Artículo, CETED, La Habana.
- Durán, Y. Cambiar la cultura organizacional ¿Para qué? Parafraseando a Edgar Schein. Sitio web. [www.analitica.com/va/economía/def\\_ault.asp](http://www.analitica.com/va/economía/def_ault.asp).
- Estatutos del PCC, Editora Política, La Habana 1998, Pág. 1 y 6.

- Egan, G. (1994). El valor agregado de sus empleados. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Egan, G. (1994). El valor agregado de sus empleados. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Espinosa, M. y Medina, C. (1998). Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A N. 14 Julio-Diciembre.
- Espinosa, M. y Medina, C. (1998). Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A N. 14 julio-diciembre.
- Estévez, F. (1998). Sistema de intervención para el desarrollo organizacional de una unidad comercial de TRD Caribe. Tesis de Maestría (inédito) UCLV, Cuba.
- Ética. Sitio web. [www.monografias.com/trabajos6/etica/etic2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/etica/etic2.shtml).
- Fabelo Corzo, J. R. (1989). Práctica, Conocimiento y Valores. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Gallardo, A. (1998). Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
- Gallardo, A. et al (1998). Cultura organizacional: Trayectoria de los estudios sobre cultura y análisis organizacional. Revista Gestión y Estrategia. UAM-A No. 14. Julio-Diciembre.
- García, S. & Dolan, S. (1997). La dirección por Valores. Madrid: McGraw - Hill.
- Guadarrama, P. y Pereliguin, N. (1998). Lo universal y lo específico en la cultura. UNINCCA, Bogotá.
- Guadarrama, P. y Pereliguin, N. (1998). Lo universal y lo específico en la cultura. UNINCCA, Bogotá.
- Guevara Ernesto. (1970). Obras. Casa de las Américas, La Habana,
- Leme, M.T. (1989). Cultura e poder nos organizacoes. Editora Atlas, Sao Paulo.
- López Bombino, J. L. (1987- 1990). Estudios Éticos. T1, 2, 3. ENPES. La Habana.
- Marx, C. (1844). Manuscritos Económicos y Filosóficos. Editora Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
- Marx, C. (1862). El Capital. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973.
- ¿Quiénes somos? Sitio web. [www.cegesti.org/index.htm](http://www.cegesti.org/index.htm). consultado: 05/02/2014.

RECIBIDO 12/11/2014; APROBADO 02/01/2015