

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS UNIVERSIDADES.

PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF MANAGEMENT BY VALUES IN UNIVERSITIES

Zaily Leticia Velázquez Martínez
Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI)

Carlos Manuel Osorio García
Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI)

Recepción: 20 de octubre de 2023

Aceptación: 20 de noviembre de 2023

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un procedimiento para la evaluación de la Dirección por Valores en una universidad cubana, con la finalidad de establecer un mecanismo eficiente para las prácticas de evaluación de la gestión de los directivos en este centro educativo y perfeccionar la estrategia organizacional. La investigación que sustenta los resultados de este artículo fue de tipo mixto (cualitativa-cuantitativa), en ella, además del diseño de este procedimiento, se realizaron dos escalas de evaluación de la dirección por valores, una para directivos y otra para docentes. La pertinencia y factibilidad de esos aportes fue validada a través del criterio de expertos y su aplicación en una universidad cubana. Para efectos de este trabajo sólo se presentará el diseño del procedimiento para la evaluación de la Dirección por Valores. Los resultados de su aplicación parcial permitieron la identificación, evaluación y propuesta de acciones para la mejora en la implementación de la dirección por valores,

Velázquez-Martínez, Z., & Osorio-García, C. M. (Septiembre-Diciembre, 2023). "Procedimiento para la evaluación de la Dirección por Valores en las universidades" en Internacionales. Revista en Ciencias Sociales del Pacífico Mexicano, 6(13): 120-143

a partir del análisis de las variables liderazgo legitimador, las expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo, la formación específica y la participación de los trabajadores y directivos.

PALABRAS CLAVE: *dirección por valores, evaluación, gestión universitaria, procedimiento*

Abstract

The objective of this study was to design a procedure for the evaluation of Management by Values in a Cuban university, with the purpose of establishing an efficient mechanism for the management evaluation practices of managers in this educational center and perfecting the organizational strategy. The research that supports the results of this article was of a mixed type (qualitative-quantitative), in which, in addition to the design of this procedure, two evaluation scales of management by values were carried out, one for managers and another for teachers. The relevance and feasibility of these contributions was validated through the judgment of experts and their application in a Cuban university. For the purposes of this work, only the design of the procedure for evaluating management by values will be presented. The results of its partial application allowed the identification, evaluation and proposal of actions to improve the implementation of Management by Values, based on the analysis of the legitimizing leadership variables, expectations of rewards appropriate to effort, specific training and participation of workers and managers

KEY WORDS: *management by values, evaluation, university management, procedure*

Introducción

Al realizar un análisis de los enfoques de dirección que se implementan en la actualidad en las universidades cubanas, se evidencian con mayor énfasis tres de estos enfoques (Dirección por Objetivos, Dirección por Procesos y Dirección por Valores), los cuáles son promovidos en la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES). Independientemente de lo antes expuesto, constituye un reto en la actualidad lograr la mejora en la implementación integradora de estos enfoques.

La Dirección por Procesos y la Dirección por Objetivos cuentan con formas de evaluación concretas que posibilitan trabajar sobre las deficiencias encontradas, no obstante la Dirección por Valores se encuentra carente de maneras de evaluar su adecuada ejecución. Al no contar con un procedimiento que oriente sobre cómo identificar sus carencias, se imposibilita la proyección de acciones de mejora en la implementación efectiva de este enfoque de dirección, lo que a su vez influye en una práctica directiva eficaz y en el logro de las metas de la organización con eficiencia. (Velázquez, Del Toro y Osorio, 2020: 4).

La Dirección por Valores al decir de García y Dolan (1997), es una herramienta de liderazgo estratégico y más que una nueva moda para dirigir empresas, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos, planteada desde mediados del siglo XX por la Psicología Social y otras ciencias de la conducta.

García y Dolan (1997: 5), consideran que dicho enfoque pretende hacer:

(...) una actualización de los planteamientos ya clásicos del Desarrollo Organizativo (DO). Esta actualización pretende algo tan básico como introducir realmente la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo, y no únicamente a nivel de "teoría formal", sino en la práctica diaria.

Sobre el nivel de orientación organizacional que promueven los valores dentro de la institución, García y Dolan (1997: 35) manifiestan que:

(...) toda empresa estructurada culturalmente ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos

de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos: Los valores finales asociados a su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión(razón de ser o ¿para qué?), y los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Basados en los fundamentos teóricos de estos autores, y considerando su certero análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en la comprensión de la Dirección por Valores en las organizaciones, los autores de este artículo asumen dichos preceptos como guía teórico-metodológica para el diseño de un procedimiento para evaluar la Dirección por Valores en una universidad cubana.

Nota Metodológica

En el desarrollo de la investigación de la que emerge este artículo se empleó una metodología mixta, el estudio fue de tipo no experimental, descriptivo. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos, en correspondencia con el objetivo trazado. Entre los métodos teóricos se encuentran: análisis y síntesis, inductivo - deductivo, histórico - lógico, sistémico y estudio de caso.

Entre los métodos empíricos se emplearon: la observación, revisión de documentos existentes en diferentes sedes de la universidad objeto de investigación, específicamente los relacionados con la recopilación de la información de los indicadores que expresan los conceptos analizados (liderazgo legitimador, formación específica, participación y expectativas de recompensa). Se aplicaron dos encuestas, una a 65 trabajadores y otra a 19 directivos, con el objetivo de analizar las diferencias de criterios entre ambos grupos, además, como parte de la utilización del Método Delphi se aplicaron dos encuestas a 23 expertos para su valoración del procedimiento, así como el Statistics Program for Social Sciences (SPSS)

para Windows versión 21.0, para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Desarrollo del trabajo Procedimiento para evaluar la implementación de la Dirección por Valores

La concepción del procedimiento propuesto tiene como antecedentes las indagaciones realizadas en el ámbito de la gestión universitaria y el sistema empresarial de manera general, que de una u otra forma contribuyeron en las concepciones teóricas y metodológicas que fueron asumidas en este estudio, entre las que se encuentran las investigaciones de los valores y los valores compartidos de García y Dolan (1997); González (1998); Domínguez (citada en Fernández, 2003); López (citado en Fernández, 2003); Revilla (2013); Pérez (2013) y Toniut et al. (2015); cuyos abordajes teóricos de los valores en el contexto organizacional sirvieron para una mayor comprensión de la categoría, lo que se expresa en el diseño del procedimiento, en los análisis teóricos que se desarrollaron en la investigación y en la determinación de los componentes de la dirección por valores que fueron asumidos.

En relación con la gestión por procesos se analizaron los autores: Ferrer (2006); Méndez (2011) y Ortiz (2014), tomando de sus análisis el valor que se le brinda no sólo al cliente externo, sino al cliente interno como protagonista del logro de la excelencia organizacional. Respecto a la Dirección por Objetivos se revisaron las publicaciones de: García y Dolan (1997); Castell y Ariosa (2000) y Ossorio (2011), la información extraída de sus investigaciones posibilitó comprender la utilidad práctica de diseñar cuidadosamente la ruta a transitar en la estrategia de las universidades.

En la esfera de las investigaciones de la gestión universitaria se analizaron las efectuadas por: CINDA (1992); Martínez y Góngora (2000); Lopera (2004); Harris (2008); Horruitiner (2008); Narvárez (2008); Asprella (2011); de León, et al. (2011); Almuiñas y Galarza (2012); Méndez (2011); Castro (2012);

Ortiz (2014) y Rodríguez (2014), todos estos autores describen en sus indagaciones las particularidades de la dirección de las instituciones de educación superior, las características de la cultura organizacional de estos espacios y la importancia del rol social que cumplen en el desarrollo de la población de manera general y de los países a los que devuelven profesionales con un alto nivel de competitividad en el mercado laboral.

En relación con las proyecciones metodológicas y procedimientos analizados que se han dedicado al análisis de la Dirección por Valores, constituyen referencias de la actual propuesta: García y Dolan (1997); Ronda (2007); Ramos (2005); Sarmentero (2007); Plascencia y Zaldívar (2008); Hernández, Sacerio y Carballé (2010); Díaz (2003, 2010, 2011); Borges (2011); Vilariño (2009); Fernández (2012); Boria et al. (2013); Grotestán (2014) y Beltran (2015). El análisis de sus aportes contribuyeron de manera significativa en la selección de los componentes, el diseño de las etapas y fases del procedimiento y en la selección de los recursos humanos y materiales que se consideraron (Velázquez, Del Toro y Osorio, 2020).

Los autores de este artículo establecen un conjunto de principios sobre los cuales se desarrolla el procedimiento desde sus preceptos más operativos, ellos son los siguientes:

Flexibilidad: Debido a que no se establece una propuesta rígida e inamovible sino que sea capaz de adaptarse al entorno y a los cambios constantes, pero además, que no se visualice como imposición sino con la posibilidad de tener en cuenta las características peculiares del contexto, la cultura organizacional, las creencias, concepciones y valores de sus trabajadores.

Carácter sistémico: Fundamentado en que un sistema es esencialmente un conjunto o unión de procesos interconectados, se mantendrá la idea de promover la relación directa de todos los procesos universitarios, enfoques de dirección, y la necesidad de que exista una alta calidad en el funcionamiento de cada uno de ellos para que la organización funcione como un todo, único, holístico.

Participación activa: Es un proceso de negociación entre lo que pretende la dirección de la organización y sus trabajadores, no debe verse de forma aislada pues

entre todos contribuyen a materializar los objetivos y metas propuestos, cada sujeto es capaz de con su aporte, hacer más eficiente y efectiva la institución.

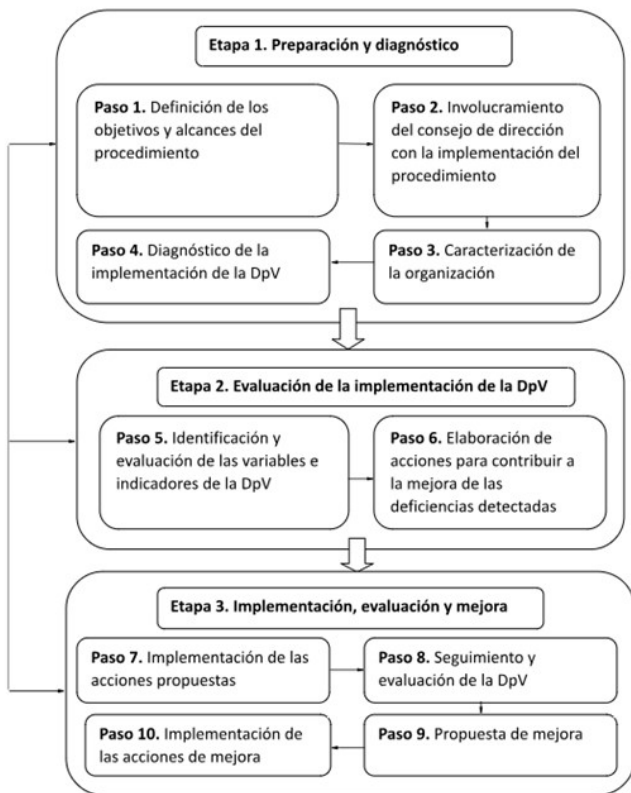
Coherencia: Para incentivar comportamientos donde se observe la existencia de valores compartidos y competencias laborales es necesario contar con una adecuada proyección estratégica y compatibilidad entre acciones y políticas de todas las áreas de la organización.

Mejora: el procedimiento debe permitir la mejora continua del mismo desde la dimensión teórica y su repercusión directa en la confección e implementación de la planeación estratégica de la organización.

La concepción del procedimiento propuesto en el contexto de la presente investigación toma en consideración el carácter coherente e integrador que debe poseer la gestión en las universidades, teniendo en cuenta la necesidad de una eficiente implementación de los enfoques de Dirección por Procesos, por Objetivos y la Dirección por Valores. Para el logro del éxito en estas instituciones se precisan maneras de evaluar la implementación de estos enfoques en las universidades cubanas. La carencia de un procedimiento que contribuya a la evaluación de la Dirección por Valores, justifica la necesidad de la propuesta que aquí se presenta.

A continuación, se presenta el gráfico que representa la estructura del procedimiento diseñado para la evaluación de la dirección por valores en etapas y pasos, con el objetivo que se comprenda mejor la lógica de su consecución en la implementación en las universidades que decidan acoger la propuesta metodológica que aquí se comparte.

FIGURA 1. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS UNIVERSIDADES.



Fuente: Velázquez, Del Toro y Osorio (2020:11).

Etapa 1. Preparación y diagnóstico

Objetivos:

- Definir los objetivos que se pretenden lograr y el alcance del procedimiento.
- Involucrar al consejo de dirección en la implementación del procedimiento.
- Caracterizar la organización para la comprensión de sus particularidades.
- Realizar el diagnóstico de la implementación de la Dirección por Valores en la organización.

Técnicas o herramientas: entrevista, observación participante, revisión documental, paquete estadístico SPSS versión 21.0, encuesta, herramientas estadísticas e informáticas.

Paso 1. Definición de los objetivos y alcances del procedimiento

Planificar y organizar las tareas son dos aspectos que no deben faltar en ninguna actividad, estos facilitan su desarrollo y establece una guía precisa de pasos a seguir, espacios donde se trabajará, personas con las que se debe contar y hasta dónde se desea llegar. Cuando se tiene claridad de qué es lo que se persigue y qué se necesita para ello, se evita gastar esfuerzos y recursos en actividades que no responden directamente a la tarea definida, pero además posibilita no crear falsas expectativas en relación a los resultados que se obtendrán en su culminación.

Paso 2. Involucramiento del consejo de dirección con la implementación del procedimiento.

Este paso marca el inicio de la aplicación y es de gran importancia para lograr el comprometimiento de la alta dirección de la organización. Se debe informar a los máximos responsables el objetivo del estudio, el tiempo que demorará en realizarse y el valor informativo y organizativo que tendrán los resultados que se obtendrán para su trabajo, en tanto, ellos constituyen guías de los diferentes procesos institucionales. Sería vender esta oferta dando a conocer todos los beneficios que aportaría al centro y a los trabajadores como ejecutores de las tareas. Luego de estas necesarias aclaraciones, se debe solicitar la aprobación de la propuesta para comenzar el estudio.

Paso 3. Caracterización de la organización

Caracterizar la organización posibilita conocer cada detalle del funcionamiento del centro, las relaciones que existen entre sus procesos, las características de los recursos tanto humanos como materiales con que cuenta, su misión, visión, objeto social y objetivos, son algunos de los elementos que orientan hacia el conocimiento de lo que se desarrolla en la institución. Estos aspectos facilitan la familiarización del investigador con las particularidades de la organización y su cultura.

Algunos de los elementos que se deben considerar para la caracterización son: una breve reseña de la organización que incluye nombre de la misma, fecha de creada, ubicación, subordinación, objeto social, principales salidas y sus clientes, principales entradas y sus proveedores; así como analizar la estructura organizativa y la composición de la fuerza de trabajo.

Paso 4. Diagnóstico de la implementación de la dirección por valores

En este paso se puede realizar un diagnóstico a través de una adaptación de la *Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural* de Salvador García en 1995, para la adaptación de la escala se deben tener en cuenta cuatro claves de acción para el éxito de la Dirección por Valores (DpV) propuestas por García y Dolan (1997), en este caso se pueden utilizar como variables a medir: el liderazgo legitimador, las expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo, la formación específica y la participación. A través de la aplicación de esta escala a la muestra seleccionada se podrá medir el estado actual de la implementación de la DpV en el funcionamiento de la institución, en el diseño del instrumento deben considerarse las características del contexto y la terminología que se use debe ajustarse al conocimiento de las personas que serán encuestadas.

En la propuesta que aquí se presenta se intentan evaluar las cuatro variables en su conjunto (liderazgo legitimador, expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo, formación específica y participación) lo que dará una visión más completa del comportamiento de la DpV en la institución que se aplique.

A partir de la conceptualización que proponen García y Dolan (1997) de las Claves de acción para el éxito de la DpV y aquí asumidas como variables para evaluar la DpV, se determinaron los indicadores siguientes:

En la variable liderazgo legitimador:

- Existencia de liderazgo
- Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
- Capacidad de enfrentar los cambios
- Capacidad de tener en cuenta cada una de las áreas de la institución en el desarrollo de las metas

- Capacidad de integrar los procesos organizacionales
- Capacidad de guiar a los trabajadores hacia un objetivo común
- Habilidades para potenciar colaboradores en las actividades directivas
- Existencia de directivos con valores necesarios para ocupar cargos en la máxima dirección de la institución
- Existencia de directivos con habilidades suficientes para ocupar cargos en la máxima dirección de la institución
- Capacidad de transmitir valores con su ejemplo
- Habilidades para ponerse en el lugar del otro
- Deseo de transmitir valores a su colectivo

En la variable expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo:

- Existencia de recompensas adecuadas al esfuerzo
- Existencia de recompensas materiales adecuadas al esfuerzo
- Existencia de reconocimientos morales adecuados al esfuerzo

En la variable formación específica:

- Capacitación adecuada de los directivos para el desarrollo de los valores organizacionales
- Posibilidad de capacitación adecuada de los trabajadores para el desarrollo de los valores organizacionales

En la variable participación:

- Participación de los directivos en la formulación de los valores organizacionales
- Posibilidad de participación de los trabajadores en la formulación de los valores organizacionales
- Evaluación de los directivos del cumplimiento de los valores organizacionales
- Posibilidad que dan los directivos a los trabajadores de participar en la evaluación del cumplimiento de los valores organizacionales
- Orientación que reciben los trabajadores sobre cómo son evaluados los valores organizacionales

Para el diseño y evaluación de la Escala para evaluar la implementación de la Dirección por Valores se propone la utilización del método Likert, el cual:

fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que elija uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2007: 266-267).

Las afirmaciones pueden tener dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más favorable.

Por lo tanto, cuando las afirmaciones son positivas se califican de la siguiente manera:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor.

Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es más desfavorable.

Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas.

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

En la propuesta que aquí se presenta las afirmaciones

en todos los ítems tuvieron una dirección positiva, esto quiere decir que en la medida que mayor puntuación se obtenga, mejor se estará implementando la Dirección por Valores.

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se le denomina escala aditiva. Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Una puntuación mínima es cuando cada afirmación posee valor de 1 y una puntuación máxima cuando cada afirmación posee valor de 5.

En el caso de esta investigación que se proponen las afirmaciones con una dirección positiva y el total de afirmaciones es 22, la puntuación mínima sería 22 (1+1) y la máxima de 110 (5+5)

En las escalas Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5, con el ejemplo de quien obtuvo 44 en la escala ($44/22 = 2$):

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Actitud de acuerdo Actitud Muy en Desacuerdo

Este resultado significaría que la persona encuestada está en desacuerdo con que se está implementando una adecuada Dirección por Valores porque la dirección de las afirmaciones fue positiva.

Con el objetivo de valorar la utilidad y calidad de la escala diseñada para evaluar la implementación de la Dirección por Valores, se empleó el criterio de expertos mediante la aplicación del método Delphi (Cruz, 2009). En la aplicación del método de criterio de expertos se cumplieron los siguientes pasos: selección de los expertos, definición del objetivo de la consulta, elaboración del cuestionario para los expertos con un anexo con la propuesta (Escala para evaluar la implementación de la Dirección por Valores), aplicación del cuestionario para la consulta, procesamiento

de los datos estadísticos y obtención de la información, elaboración de las conclusiones, y ejecución de las modificaciones a la propuesta derivadas de la consulta.

Los requisitos que se tuvieron en cuenta para la selección de los expertos fueron: la experiencia profesional en instituciones universitarias, la experiencia en cargos de dirección de estas instituciones, la experiencia de estudio, formación e investigación en la temática de los valores y la dirección y la preparación académica y científica.

Se aplicó un cuestionario, al que respondieron 27 de los 32 posibles expertos seleccionados, para determinar su coeficiente de competencia (K), que se obtiene de la aplicación de la fórmula: $K = (Kc + Ka) / 2$, donde Kc es el coeficiente de conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda y Ka es el coeficiente de argumentación.

Finalmente se seleccionaron 23. De ellos, el 73,91 % (17) obtuvo puntuaciones entre 0,8 y 1,0, lo que los acredita con un coeficiente de competencia alto, seis, el 26,09 % obtuvo puntuaciones entre 0,70 y 0,79 que los califica con un coeficiente medio y los cuatro restantes no se tuvieron en cuenta como expertos ya que obtuvieron calificaciones por debajo de 0,60 lo que los califica con un coeficiente de competencia bajo.

Las características más relevantes del grupo de expertos, se resumen en que tienen una experiencia de trabajo en la educación superior promedio de 23,22 años, una experiencia en la dirección de estas instituciones promedio de 6,43 años y el 73,91 % (17) ha investigado o tiene experiencias de estudios sobre la temática de los valores o la dirección. 14 son doctores en ciencias, 10 tienen el título académico de máster, 10 poseen las categorías docentes de profesor titular y 13 la de profesor auxiliar. Todos los expertos trabajan o han trabajado en la universidad objeto de investigación. Además, 9 expertos ocupan actualmente cargos directivos.

Para obtener sus opiniones sobre la pertinencia del instrumento para evaluar la Dirección por Valores, el cuestionario incluyó las variables planteadas por García y Dolan (1997), entre otros elementos que posibilitaron perfeccionar la propuesta. En función de las respuestas

se les facilitó la escala siguiente: muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA), adecuado (A), poco adecuado (PA) y no adecuado (NA); asimismo, se les pidió que ofrecieran libremente otros criterios.

Para efectuar el análisis de las respuestas ofrecidas por los expertos se partió del procesamiento estadístico de los datos, a través del método Delphi (Cruz, 2009). El nivel de consenso entre ellos se comportó de la forma siguiente:

De los 10 ítems relacionados con la pertinencia y factibilidad del instrumento, todos (100%) se evaluaron en la categoría de muy adecuado, al ubicarse los valores de N-Promedio, en cada caso, por debajo del punto de corte (0,79) para esta categoría.

De acuerdo con los resultados derivados del criterio de expertos se puede colegir que la propuesta de la escala es pertinente, en tanto en los elementos considerados, la totalidad de los criterios emitidos por los expertos se valoraron como MA. Ello significa que:

El instrumento propuesto se atiene a las características de este tipo de resultado científico y que su aplicación en las condiciones actuales de la universidad es muy adecuado.

La escala para evaluar la Dirección por Valores es estructuralmente coherente y que las variables (4) y los indicadores (22) asumidos como sus componentes y subcomponentes se consideran mayoritariamente MA.

El instrumento es factible para obtener información dirigida a la mejora de la implementación de la Dirección por Valores en los directivos de la universidad, teniendo en cuenta que la totalidad de los expertos lo valoraron como muy adecuado.

No obstante, los expertos realizaron un conjunto de sugerencias y recomendaciones que fueron asumidas y consideradas en los ajustes realizados a la propuesta.

1. En el enunciado de la escala explicar con mayor claridad a qué personas debe evaluar el trabajador.
2. Mejorar la redacción de los ítems relacionados con la variable liderazgo.
3. A pesar que en el ítem 10 de la encuesta los expertos marcaron MA y BA, en la pregunta abierta del final se recomendó que la escala de 1 a 10 era muy amplia

para la evaluación de los ítems, sugiriéndose que una escala de cinco elementos se consideraba suficiente.

4. En los ítems donde apareciera empresa, sustituirlo por institución, organización, centro laboral o universidad.

A partir de las recomendaciones realizadas en la primera ronda del método Delphi se perfeccionó la escala propuesta para evaluar la Dirección por Valores y se implementó una segunda ronda en la que se obtuvo como resultado que los cuatro aspectos evaluados recibieron una valoración de muy adecuado, en la pregunta abierta no se elaboraron otras recomendaciones por lo cual se puede concluir que los especialistas encuestados llegaron a un consenso y no es necesario seguir realizando nuevas rondas del método.

Etapa 2. Evaluación de la implementación de la Dirección por Valores

Objetivos:

- Determinar las variables e indicadores que tienen un funcionamiento deficiente en la institución.
- Elaborar acciones para contribuir a la mejora de las deficiencias detectadas.

Técnicas o herramientas: revisión documental, entrevistas, observación participante, trabajo en grupo, tormenta de ideas, herramientas estadísticas e informáticas.

Paso 5. Identificación y evaluación de las variables e indicadores de la DpV

Al identificar y evaluar las variables de la Dirección por Valores se establece una guía para el trabajo que permite tener en cuenta el estado actual de cada uno de los indicadores y variables de la Dirección por Valores, constituyen criterios de medida de lo bien o mal que se está ejecutando este enfoque de dirección en el centro investigado, se deberán considerar como elementos que se están implementando de manera deficiente los indicadores que no hayan sido valorados como de acuerdo o muy de acuerdo.

Paso 6. Elaboración de acciones para contribuir a la

mejora de las deficiencias detectadas

Para la elaboración de acciones se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en las etapas anteriores, se realizarán propuestas en función de las variables e indicadores que no se evaluaron en de acuerdo o muy de acuerdo, ya que no tuvieron una valoración adecuada, por lo que se considerará que no se están implementando de forma correcta en la institución.

En el diseño de las acciones se deberá apreciar la interpretación y el conocimiento que se tiene en la institución de cada uno de los indicadores, las condiciones con que cuenta para su óptima implementación, las causas que provocaron el deficiente funcionamiento del indicador y variable, qué objetivos se van a plantear para lograr la mejora y con qué recursos (materiales, personales, de tiempo) se pretende alcanzar esa meta. Además se debe establecer un sistema de control y seguimiento, con el objetivo de que los directivos puedan usar esta información, adoptar las acciones correctivas correspondientes y resolver las desviaciones encontradas.

Etapa 3. Implementación, evaluación y mejora

Objetivos:

- Implementar las acciones que facilitarán la mejora en la implementación de la Dirección por Valores.
- Evaluar la efectividad de las acciones implementadas.
- Diseñar estrategias y acciones que permitan la mejora continua.

Técnicas o herramientas: revisión documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas, entrevista, cursos de capacitación.

Paso 7. Implementación de las acciones propuestas

El personal involucrado en la implementación debe asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas y procedimientos.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución de las acciones para la mejora

de la Dirección por Valores y evaluar sistemáticamente sus avances, para lo cual utilizará los mecanismos que se estimen necesarios. Se recomienda elaborar un cronograma que incluya la totalidad de las acciones, recursos y tiempo estimado para su implementación, de manera que se facilite su seguimiento.

Paso 8. Seguimiento y evaluación de la Dirección por Valores

Esta etapa deberá contener los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y mantendrá abierto el ciclo de mejora. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Si se desarrolla de forma sistemática el estudio de la Dirección por Valores a través del procedimiento propuesto, se logra un proceso de retroalimentación interna que garantiza la inmediatez de la información y la base para lograr una mejora. La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización, del grado de madurez, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora y contribuir a la determinación de las prioridades.

Paso 9. Propuesta de mejora

En este paso se trazan acciones de mejora basado en las deficiencias detectadas en los análisis realizados en esta última etapa. En este sentido, cada una de las propuestas realizadas, deben estar encaminadas a mejorar la Dirección por Valores concebido como eje transversal de la Dirección por Procesos y la Dirección por Objetivos en el contexto universitario. Esta propuesta tendrá en cuenta las variables identificadas como guía para la evaluación y la mejora de los diferentes aspectos de este enfoque de dirección.

Paso 10. Implementación de las acciones de mejora

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora, para los cuales se establecen los planes de acción, así como los recursos necesarios para su ejecución efectiva. Para cada programa de

mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones que sean detectadas.

Conclusiones

Los aportes teórico-metodológicos de García y Dolan (1997) se reconocen como pertinentes para la comprensión y análisis de la Dirección por Valores en las organizaciones. Los múltiples investigadores que citan su trabajo y lo conciben como referentes de necesaria consulta, así como los resultados de esta investigación, así lo demuestran.

El diseño y aplicación del procedimiento propuesto para evaluar la implementación de la Dirección por Valores en la universidad cubana que fue objeto de investigación, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta efectiva de trabajo.

En el procedimiento diseñado se asumen las variables liderazgo, expectativas de recompensas, formación y participación y se determinan indicadores para cada una de ellas, éstos se conciben en relación directa con el enfoque de Dirección por Valores, permitiendo evaluar la implementación del mismo en la universidad seleccionada.

La aplicación parcial del procedimiento en una universidad cubana permitirá:

- Diagnosticar el estado actual de los indicadores que evalúan la implementación de la Dirección por Valores.
- Identificar las causas que limitan la implementación óptima de la Dirección por Valores en la organización.
- Diseñar las acciones de mejora que permitirán corregir paulatinamente las insuficiencias detectadas.
- Contribuir a perfeccionar los métodos y técnicas para la evaluación de la Dirección por Valores como uno de los enfoques de dirección que se promueven en la planeación estratégica del Ministerio de Educación Superior y la Universidad de Holguín actualmente.

Bibliografía

- Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (2012). "El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad". *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2): 72-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>, (10/10/2023).
- Asprella, G. (2011). "Seminario enfoques y estrategias de gestión universitaria. Especialización en Docencia Universitaria. Universidad Nacional de la Plata". Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/273608008/Enfoques-y-Estrategias-de-Gestion-Universitaria>, (11/10/2023).
- Beltran, A. (2015). "Procedimiento para la Dirección por Valores en la Empresa". Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos107/procedimiento-aplicacion-direccion-valores-empresa/procedimiento-aplicacion-direccion-valores-empresa>, (10/10/2023).
- Borges, Z. R. (2011). "Procedimiento para la Dirección por Valores en las aldeas universitarias de la Misión Sucre". (Tesis inédita de maestría). Universidad Central "Martha Abreu", Villa Clara. <https://1library.co/document/qmj8n4wq-procedimiento-direccion-valores-aldeas-universitarias-mision-sucre.html>, (10/10/2023).
- Boria-Reverter, S., Crespi-Valbona, M., García-González, A. & Vizuete-Luciano, E. (2013). "Los valores compartidos en la empresa española". *Universia Business Review*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/openview/0b9e3f8864b93b915b92786aae412662>, (11/10/2023).
- Castell-Florit, P. & Ariosa, V. (2000). "La dirección por objetivos. Teoría y práctica". En P. Castell. y V. Ariosa (Ed.) *Temas de gerencia para la dirección por proyectos*. La Habana: ENSAP.
- Castro, D. (2012). *La gestión universitaria*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- CINDA. (1992). *Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica*. Santiago de Chile: CINDA. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/1992/09/administracion-universitaria-en-america-latina-una-perspectiva-estrategica.pdf?datetime=1696975858>, (11/10/2023).

- Cruz, M. (2009). *El método Delphi en las investigaciones educativas*. La Habana: Editorial Academia. https://www.academia.edu/5219377/El_m%C3%A9todo_Delphi_en_las_investigaciones_educacionales, (10/10/2023).
- Díaz, C. B. (2003). "¿Cómo utilizar los valores en la dirección?" Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/como_utilizar_los_valores_en_la_direccion.pdf, (10/10/2023).
- Díaz, C. B. (2010). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana: Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Díaz, C. B. (2011). "La consultoría de proceso: su desarrollo a través de una estrategia de valores". En A, Hernández (Ed.) *La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizaje*. (pp. 75-92). La Habana: Editorial UH.
- Fernández, L. E. (2003). *Pensando en la Personalidad. Selección de lecturas*. Tomo 2. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Ferrer, A. M. (2006). "Anexo G: Características de la dirección por procesos. En A.M, Ferrer. Diseño de un Sistema de Indicadores de gestión asociado a la Calidad Total". Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/2977>, (10/10/2023).
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. México: Mc Graw-Hill.
- González, F. (1998). "Los valores y su significación en el desarrollo de la persona". *Revista Temas*, (15): 4-10.
- Grotestán, N. (2014). "Diseño de un procedimiento para dirigir a través de los valores a compartir por las organizaciones". (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Holguín.
- Harris, S. (2008). "La dimensión internacional de la universidad: entre el modelo económico y el cultural". *Revista Estudios sobre Educación*, 15: 87-98. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/9135/1/Ed.pdf>, (10/10/2023).

- Hernández, N., Sacerio, C. E. & Carballé, R. (2010). "Procedimiento para la implantación de la Dirección por Valores". Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos84/procedimiento-implantacion-direccion-valores/procedimiento-implantacion-direccion-valores>, (10/10/2023).
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación 2*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Horruitiner, P. (2008). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, R. & Góngora, No. (2000). "Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU". Recuperado de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>, (11/10/2023).
- Méndez, J. A. (2011). "La dirección por valores a través de un enfoque de gestión por procesos". Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos46/direccion-por-valores/direccion-por-valores#ixzz4NkGwAYOT>, (10/10/2023).
- Narváez, J. L. (2008). "La universidad y su gestión". *Revista Gestión Universitaria*, 1. Recuperado de: http://www.gestuniv.com.ar/gu_01/v1n1a0.htm, (10/10/2023).
- Lopera, C. M. (2004). "Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22): 617-635. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002204.pdf>, (10/10/2023).
- Ortiz, A. (2014). "Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín". (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Ossorio, A. (2011). "El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional". Recuperado de: <https://www.entrerios.gov.ar/minecon/jornadas/material/bibliografia%20grupo%20B%20-%20areas%20presupuesto/Modulos%20GxR%20y%20Planificacion%20Ossorio%20El%20Modelo%20de%20Gestion%20por%20Objetivos%20y%20Resultados.pdf>, (10/10/2023).

Fernández, J. (2012). "Procedimiento metodológico para la gestión de valores a partir de la determinación de los indicadores de resultado". *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2012/jfp.html>, (10/10/2023).

Pérez, A. (2013). "Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones". *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(61): 30-42. Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/viewFile/11002/10991>, (11/10/2023).

Plascencia, J. A. & Zaldívar, M. M. (2008). "Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de la Universidad de Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila". Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/270959418>, (10/10/2023).

Ramos, G. (2005). "Potencialidades de la dirección por valores para la gestión universitaria". *Revista cubana de educación superior*, 25(2): 71-82. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2453647>, (10/10/2023).

Revilla, E. M. (2013). "Los valores organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima". (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Lima, Perú. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4624>, (09/10/2023).

Rodríguez, L. (2014). "Sistema de acciones para el perfeccionamiento axiológico de la estrategia de comunicación institucional de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya". (Tesis inédita de maestría). Universidad de Holguín, Holguín.

Ronda, Guillermo. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. Venezuela: Ediciones Futuro.

Sarmentero, I. (2007). "Procedimiento general de dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos". (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

Toniut, H., del Valle, S., Dondero, Mi., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V., Pacheco,., Quintana, A. & Sordo, J. (2015). "La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones". *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2).

<http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/1570/2/7395-37796-3-PB.pdf>, (11/10/2023).

de León, A., Valdez, Castillo, V. M. & Orozco, J. (2010). "Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara". Ponencia elaborada para presentarse en el Sexto Congreso Nacional de Educación Turística CONAET-AMESTUR 2011. Recuperado de: [https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/3847/1/Gestion Universitaria y Procesos de Aprendizaje.pdf](https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/3847/1/Gestion%20Universitaria%20y%20Procesos%20de%20Aprendizaje.pdf), (10/10/2023).

Vilariño, C. M. (2009). *La estrategia empresarial: diseño ve implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión*. Editora universitaria. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789591609984/la-estrategia-empresarial-diseno-e-implantacion-un-nuevo-reto-para-el-sistema-de-direccion-y-de-/>, (10/10/2023).

Velázquez, Z. L., Del Toro, J. J. & Osorio, C. M. (2020). "La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria". *Procedimiento para su evaluación*. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, (4). <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-universidades.html>