

POTENCIALIDADES DE LA DIRECCION POR VALORES PARA LA GESTION UNIVERSITARIA

Dr. Gerardo Ramos Serpa.

Doctor en Ciencias Filosóficas, Máster en Ciencias de la Educación Superior.

Profesor del “Centro de Estudio y Desarrollo Educacional” de la Universidad de Matanzas.

Coordinador Nacional del Programa Académico de Amplio Acceso de Educación Superior

Email : gerardo.ramos@umcc.cu

Los retos impostergables que tiene ante sí hoy la sociedad humana, vinculados tanto a su supervivencia como a su desarrollo, demandan a la vez de la toma de conciencia de los mismos y de su enfrentamiento urgente. En este sentido, no caben dudas del papel que en ello debe y puede desempeñar la educación en general y la de nivel superior en particular.

Un elemento que sin dudas se vincula estrechamente con la capacidad que tengan las universidades de enfrentar esta situación y de saber vencerla, es precisamente el de la gestión, administración o dirección de su actividad, procesos y funciones específicas en la sociedad.

Ahora bien, se trata de que dicha actividad de gestión debe corresponderse con las exigencias del cambiante y diferenciado contexto social en el que estas instituciones desenvuelven su quehacer, y con las especificidades y necesidades propias de la labor académica de nivel superior.

Al respecto, se habla acerca de que los procesos de gestión universitaria se encuentran en una profunda fase de redefinición (Díaz, A., 1997, p.645), se avizora y reclama una nueva época de la gestión y el liderazgo en las universidades, particularmente en las de nuestra región (Garita, L., 1997, p.712), de la urgencia de cambios en la gestión de nuestras instituciones de educación superior para poder enfrentar un desarrollo humano sustentable y promover una cultura de paz (PROMEDLAC, 2001 a)), junto al reconocimiento de que todavía son débiles e insuficientes los esfuerzos investigativos orientados hacia el análisis de los problemas de la administración en las universidades (Garita, L., 1997, p.794) y que no existe aún una teoría administrativa consolidada de la gestión universitaria (Tristá, B., 2001, p.8).

Uno de los aspectos en debate que hoy atraviesa la cuestión de la peculiaridad y pertinencia de la gestión universitaria es, sin dudas, el de la asunción o no de esquemas de mercado, empresariales o managerialistas y la existencia de posiciones a favor o en contra de dicha tendencia (Díaz, A., 1997, p.675; Mora, José-Gines, 2000).

Todo ello ha hecho que en los últimos tiempos, y como uno de los modos de enfrentar la tendencia mercantilista y pragmatista tanto de lo gerencial en general como de su presencia mayor o menor en la gestión universitaria, se haya venido

prestando un creciente interés a la cuestión de los valores y en particular a la dirección por valores en la administración.

En este sentido, resulta evidente que el proceso de formación no puede ir separado del proceso de gestión en las instituciones educativas (de las que no se encuentran exentas las universidades), por lo que la atención y prioridad que hoy se establece respecto a una consecuente y coherente labor de educación en valores debe ir acompañada también de una labor de dirección por valores.

Como acertadamente se ha planteado, en muchos países, infelizmente : “Ahora existe una administración de lo educativo pero no una administración que eduque” (Pacheco, T.; y otros, 1991).

Aparece entonces ante nosotros la llamada “dirección” o “administración por valores” como opción de gestión proveniente del mundo empresarial, que plantea una serie de elementos que pudieran ser válidos, tanto en general, como para el desenvolvimiento de la actividad directiva en el nivel superior de educación en especial.

Dicha concepción aparece bajo una variada terminología. Así, se habla fundamentalmente de la dirección o administración por valores (managing by values), de la dirección de valores (values management) y de la dirección o gerencia basada en valores (values-based management).

Analizando la cuestión en el contexto del pensamiento y la práctica ya sea administrativa o académica, se considera como un imperativo actual el que “en una sociedad cada vez más tecnológica, las personas seguirán siendo el principal activo, y el directivo impulsará un estilo de management hacia una dirección por valores” (Conde, L., 2001).

Para sus principales promotores, tal promisoría perspectiva de comprensión e implementación de la gestión en la actualidad “no es ninguna propuesta de una moda más de gestión : dirigir mediante valores es consustancial al espíritu empresarial y al liderazgo en su más pura esencia” (García, S.; Dolan, S., 1997, p.302), a la vez que tampoco debe verse como “una interesante elección filosófica : hoy es un imperativo para la supervivencia” (Blanchard, K.; O'Connor, M., 1997, p.9).

La relevancia de los valores en la gestión, y más aún su implementación específica como dirección por valores, se encuentran presentes en innumerables espacios e instituciones.

La cuestión específica de la dirección por valores en Cuba también aparece tratada de manera creciente, sobre todo a partir de 1995 y la indicación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de orientar el sistema de dirección del país en todas las esferas y niveles a la luz del enfoque de una dirección estratégica guiada por objetivos y orientada a valores.

Así, por ejemplo, encontramos que varias entidades en sectores tanto productivos como de servicios del país se han propuesto instaurar un modelo de gestión basado en esta filosofía de gestión; se realizan acciones de consultoría empleando esta herramienta de dirección (Díaz, C., 2002); dicha temática ha aparecido también como oferta en el plan de formación de los miembros de la Cámara de Comercio de la República de Cuba (Cámara de Comercio, 2001); como aspecto a abordar en un curso en línea sobre el perfeccionamiento empresarial ofrecido por el Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental de Las Tunas (Barreiro, A., 2002); se han dado cursos especializados en el tema a directivos de diversos organismos del país (por ejemplo, en el MINBAS y en el MES); así como ha sido tema de debate y análisis en eventos científicos, como es el caso del X

Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Ingeniería Industrial, celebrado en La Habana (CLEIN, 2001); entre otros.

No obstante, este interés hacia la dirección por valores sólo se haya en una etapa inicial, aún no se encuentran estudios sistematizados acerca de esta concepción de gestión ni un modelo de aplicación concebido para las condiciones y peculiaridades de nuestro país, por lo que es más una proyección que gradualmente se va conociendo e implementando, que una realidad con la que estemos familiarizados y que se encuentre suficientemente extendida.

De igual modo, ya en el campo específico de la dirección de los procesos inherentes a la educación superior, resulta claro que las nuevas metas y propósitos que en dicha esfera se traza nuestro país, y que van desde los modos de enfrentar las limitaciones financieras y de recursos, el aumento de la ética en el desempeño de las tareas y responsabilidades de todo tipo en las instituciones de este nivel; hasta la necesidad de planear el proceso de formación de valores y de su evaluación, lograr la educación a través de la instrucción, su expresión tanto a nivel de año académico en los proyectos educativos y la labor de los diferentes sujetos que en todo ello deben tomar parte (y que no se reducen a los directivos tradicionales sino que implica a los alumnos, profesores y trabajadores de esta esfera), nos colocan ante el “desafío de nuestra comunidad científica y pedagógica universitaria para enfrentar la dirección del proceso educativo en la actualidad” (Ministerio de Educación Superior, 2001, p.22), todo lo cual exige cada vez más de la toma en consideración de los valores como instrumento de dirección y de compaginación de los procesos formativos y directivos en este nivel educativo, como vía para enfrentar “la flexibilidad y el dinamismo requeridos para dar respuesta a las nuevas tareas a las que somos hoy convocados” (Vecino, F., 2002).

Desde nuestro punto de vista, podemos diferenciar cuatro enfoques fundamentales de concebir y aplicar la Dirección por Valores, vistos como ángulos o perspectivas que marcan la manera de entender y llevar a la práctica esta concepción de dirección. Ellos son el enfoque económico, el psicológico, el ético y el administrativo.

En particular el enfoque administrativo concibe la Dirección por Valores como un instrumento para hacer dicho proceso más eficiente y apropiado, valiéndose de los valores como medio para integrar al individuo y la organización en el contexto de la sociedad, articulando adecuadamente sus acciones y resultados. Se hace énfasis aquí en la cultura y el desarrollo organizacional, el liderazgo estratégico, la gestión del cambio, el compromiso con la organización, la correspondencia entre visión-misión-fines-estrategias-políticas y prácticas, así como la alineación entre los valores y la conducta.

Este es el enfoque que más relevancia le ha dado a la Dirección por Valores, llevándolo a efecto a través de su implementación en diferentes empresas y promoviendo entidades y acciones de consultoría, además de ser el que más ha elaborado de manera consciente, coherente y sistemática sus puntos de vista, plasmándolos en libros y trabajos científicos.

La concepción administrativa de la Dirección por Valores se encuentra constituida por una tendencias gerencialista y otra humanista, a las que corresponden determinados postulados esenciales acerca de la comprensión del valor, los tipos de valores existentes, las fases del proceso de implementación de este enfoque de dirección, las funciones y la significación que al mismo se le atribuyen y su impacto sobre diferentes fenómenos organizacionales.

Centrándonos en esta concepción de la Dirección por Valores, podemos exponer algunos de sus planteamientos fundamentales.

Entre ellos, encontramos el referido a la comprensión de la naturaleza del valor. En este sentido, se entiende por valor la “elección estratégica de un determinado principio de conducta” (García, S.; Dolan, S., 1997, p. 65). Así mismo, se reconoce una amplia gama de tipos de valores, tales como los “valores de expansión” y los “valores de concentración”, asociados a la tensión alternada en la vida de las organizaciones entre el mantenimiento de su actividad y la ampliación de la misma (García, S.; Dolan, S., 1997, p. 119); los “valores de orientación al sistema” o a la empresa y los “valores de orientación a la persona”, en función ya sea de hacer prevalecer la supervivencia y el crecimiento de la empresa o la libertad individual de los individuos dentro de ella (García, S.; Dolan, S., 1997, p. 121); así como los “valores finales” o básicos, vinculados a la misión y la visión y que se caracterizan por influir decisivamente en la determinación de la razón de ser de la entidad y de hacia dónde se dirige la misma, dándole sentido y cohesión al esfuerzo colectivo y su orientación de futuro; y los “valores instrumentales” u operativos, asociados a la forma de pensar y hacer las cosas en la organización (García, S.; Dolan, S., 1997, p. 35).

Otro elemento importante aquí es el de cómo se entiende el proceso de implementación de este enfoque de dirección. Ello se concreta en las diferentes fases por las que el mismo debe transcurrir. Para unos autores, ellas son la fase de clarificación de los valores, propósitos y misión de la organización; la de comunicación de los valores y la misión; y la de alineación de las prácticas diarias con la misión y los valores asumidos (Blanchard, K.; O'Connor, M., 1997, ps. 51-104). Para otros, dicho proceso debe transitar por la fase de existencia de liderazgo legitimador; la de destilado de valores esenciales compartidos; la de desarrollo de equipos de proyectos; así como la de política de personas basada en valores; hasta llegar a la auditoría de valores operativos (García, S.; Dolan, S., 1997, ps. 225-293).

A partir de aquí se considera que la Dirección por Valores desempeña importantes funciones, tales como simplificar, orientar y comprometer la actividad de la organización y de sus miembros; absorción de la complejidad organizativa; rediseñar la cultura organizacional; facilitar el gobierno de los cambios estratégicos; ofrecer una base firme a la toma de decisiones; promover un clima de seguridad y confianza en la organización; facilitar el trabajo en conjunto; entre otras.

Por todo ello, se considera que la Dirección por Valores impacta de manera positiva en fenómenos organizacionales tales como la cultura de la entidad, los procesos de cambio en su interior y en relación con el entorno, el liderazgo, los procesos de aprendizaje, la toma de decisiones, las políticas de personal y de capacitación, la evaluación y recompensa en la labor institucional, etc.

Pero para poder enjuiciar y tomar decisiones prácticas acertadas acerca de las potencialidades de la Dirección por Valores para la gestión universitaria es preciso antes delimitar cuáles son los diferentes fundamentos conceptuales sobre los que se basa dicha concepción, entendidos como aquel conjunto de enfoques, principios, supuestos, referentes y postulados que conforman la base teórico-metodológica que le sirve de sustrato argumentativo y de validación teórica a sus proposiciones y realizaciones. Tales fundamentos conceptuales son de tipo psicológico, epistemológico, sociológico, administrativo y axiológico.

Para efectuar el análisis de tales fundamentos hemos considerado adecuado, además de la delimitación y caracterización de cada uno, apreciar a través de una

valoración crítica lo que los mismos le pueden ofrecer a este enfoque de dirección, distinguiendo en cada uno su lado positivo y a la vez negativo, entendidos como fortalezas (logros relevantes, ofrecimientos acertados, perspectivas promisorias) y debilidades (inconsecuencias, tergiversaciones, insuficiencias) ya sean actuales o potenciales, de cada una de las tesis que conforman cada tipo de presupuesto, ello en función de cómo es y/o pudiera ser interpretado y/o aplicado. De este modo, en cada postulado específico de los diferentes tipos de fundamentos analizados, hemos delimitado su fortaleza y debilidad fundamental, las cuales pueden encontrarse ambas de manera efectiva, o sólo una de ellas de este modo y la otra de manera potencial, o cada una con un diferente grado de elaboración teórica y de significación práctica.

Así, los **fundamentos psicológicos** de la Dirección por Valores constituyen aquellos referentes científicos y tesis conceptuales que abordan y explican los fenómenos y procesos psicológicos que se encuentran presentes en este enfoque de dirección.

Tales fundamentos son los siguientes :

1 – Adopción de presupuestos teóricos de la psicología social y las ciencias de la conducta.

; *Fortaleza* : Aprovechamiento de los conocimientos aportados por estas disciplinas científicas, atención a los aspectos cualitativos y subjetivos de las organizaciones, y desarrollo de la propia psicología organizacional.

; *Debilidad* : Riesgo de absolutización del enfoque y la problemática tratada en estas disciplinas científicas, así como insuficiente elaboración de las peculiaridades psicológicas y de la correlación de lo individual y lo grupal en lo específicamente referido a la cuestión de los valores y su expresión en el campo de los fenómenos y procesos administrativos.

2 – Correlación entre la personalidad individual y la organizacional.

; *Fortaleza* : Aprovechamiento de las inferencias heurísticas para el estudio de la personalidad individual y organizacional.

; *Debilidad* : Riesgo de reduccionismo de la personalidad de las organizaciones a la de los individuos y olvido o desatención a las especificidades de cada una.

3 – Papel de las necesidades, intereses y motivaciones individuales y grupales.

; *Fortaleza* : Atención y correlación de las condicionantes de la conducta individual y grupal en el marco de las organizaciones.

; *Debilidad* : Limitado tratamiento de las complejidades y contradicciones entre los intereses, necesidades y motivaciones de los individuos, los grupos y la sociedad en el contexto organizacional.

Los **fundamentos epistemológicos** de la Dirección por Valores se refieren a los principios y regularidades que se encuentran presentes y operan en el proceso de aprehensión teórica de la actividad directiva basada en valores y que permiten captar los rasgos y nexos esenciales sobre los que se asienta la explicación teórica del proceso de dirección desde la perspectiva de los valores.

Los mismos se plantean a continuación.

1 – La complejidad de la realidad y de su reproducción teórica correspondiente.

; *Fortaleza* : Empleo del enfoque de la complejidad como prisma interpretativo de la organización y de su gestión.

; *Debilidad* : Incipiente desarrollo teórico de dicho enfoque en el conocimiento científico actual en general, y en lo referido a las organizaciones y su gestión en particular.

2 – Reconocimiento y empleo de la teoría de la incertidumbre en la comprensión de los fenómenos organizacionales y de dirección.

; *Fortaleza* : Toma en consideración de la incertidumbre como fenómeno objetivamente existente y como prisma de análisis de la actividad organizacional y directiva.

; *Debilidad* : Peligro de sobredimensionamiento del papel y presencia de lo casual así como de desatención o falta de reconocimiento a lo regular en la actividad administrativa, unido a limitaciones en el propio desarrollo teórico de la teoría de la incertidumbre.

3 – Reproducción cognoscitiva de las características esenciales de la realidad y de su devenir.

; *Fortaleza* : Asentamiento de la actividad directiva en la capacidad de los valores de captar lo esencial y la tendencia de su desarrollo.

; *Debilidad* : Tendencia al subjetivismo y al relativismo en el conocimiento de los rasgos esenciales de la realidad.

4 – Vínculo entre dirección y veracidad.

; *Fortaleza* : Toma en consideración del basamento en la verdad que debe poseer la actividad directiva, unido al reconocimiento del lado subjetivo del conocimiento verdadero.

; *Debilidad* : Tendencia al relativismo y al subjetivismo en la comprensión de la verdad en el marco del conocimiento administrativo.

Los **fundamentos sociológicos** de la Dirección por Valores se refieren a aquellos elementos relacionados con las posiciones socioclasistas que se asumen ya sea de modo directo o indirecto, consciente o no, así como a los componentes éticos y medioambientales que le sirven de base a este enfoque de dirección.

1 – Comprensión de la naturaleza del hombre y del progreso social.

; *Fortaleza* : Posibilidad de adopción de un enfoque consecuentemente humanista.

; *Debilidad* : En ocasiones visión tergiversada del hombre, así como del propio progreso de la sociedad.

2 – Comprensión y aplicación de este proceso directivo según el tipo de sociedad y los intereses políticos de clase.

; *Fortaleza* : Facilita el enfoque histórico-concreto, viable y funcional de esta perspectiva de dirección.

; *Debilidad* : Apología consciente o no de la sociedad capitalista, así como confusión con respecto a, y adopción (intencional o no) de los intereses de las clases minoritarias o retrógradas.

3 – Interpretación de la naturaleza y función de la empresa.

; *Fortaleza* : Reconocimiento del papel económico y social de la empresa.

; *Debilidad* : Subordinación del papel social de la empresa con respecto a su papel económico e incumplimiento de las funciones sociales de la misma.

4 – Vinculación con lo ético y lo ecológico.

; *Fortaleza* : Instrumento de educación y regulación de conductas adecuadas, así como reconocimiento del impacto medioambiental y contribución a la sostenibilidad.

; *Debilidad* : Limitaciones en el uso e impacto de lo ético y lo ecológico debido a las deformaciones en la comprensión de lo primero y a los presupuestos empresariales y socio-clasistas de lo segundo.

Los **fundamentos administrativos** de la Dirección por Valores son aquellos principios y aspectos más esenciales referidos al pensamiento y la práctica administrativos que son tomados en consideración por este enfoque y que permiten

el establecimiento de una propuesta para gestionar la labor conjunta de los hombres en las organizaciones de modo más eficiente.

1 – Respuesta a las tendencias de las organizaciones en el mundo actual.

; *Fortaleza* : Concepción de dirección dinámica y asentada en la realidad.

; *Debilidad* : Peligro del modismo y la superficialidad en el conocimiento y la aplicación de tales tendencias.

2 – Adopción del Desarrollo Organizacional como base teórica en el campo de la administración.

; *Fortaleza* : Atención a los fenómenos de la cultura organizacional y a los valores en ella presentes y actuantes.

; *Debilidad* : Riesgo de sobredimensionamiento de los aspectos inmateriales de la organización y apariencia de inaplicabilidad, inviabilidad o ineffectividad de este enfoque.

3 – Correlación y aprovechamiento de otras perspectivas de administración.

; *Fortaleza* : Continuidad y complementación en relación con otras filosofías administrativas.

; *Debilidad* : Inadecuada interpretación de este enfoque como ruptura absoluta con otras filosofías de administración diferentes.

4 – Predominio del enfoque humanista en la dirección.

; *Fortaleza* : Toma en consideración del hombre y aprovechamiento de sus potencialidades para el perfeccionamiento y el desarrollo de la actividad administrativa.

; *Debilidad* : Peligro de reducción del análisis administrativo al plano individual, así como énfasis en el deber ser y no combinación con las condiciones concretas reales o la precisión de sus modos de implementación.

Los **fundamentos axiológicos** de la Dirección por Valores son aquellos enfoques y postulados esenciales que caracterizan la comprensión de la naturaleza de los valores y su proceso de subjetivización por parte de los hombres, en la medida en que captan la peculiaridad de la significación humana de los fenómenos y procesos con los que el hombre interactúa.

1 – Reconocimiento de las dimensiones objetiva y subjetiva de lo axiológico.

; *Fortaleza* : Comprensión integral de lo axiológico como base adecuada de este enfoque de dirección.

; *Debilidad* : Atención casi exclusiva a la dimensión objetiva de lo axiológico, particularmente a los valores, y olvido o desatención de su dimensión subjetiva, conformada por la valoración; así como limitada elaboración conceptual de esta distinción.

2 – La diversidad de sujetos de la actividad axiológica.

; *Fortaleza* : Toma en consideración de los diferentes sujetos que realmente actúan en los procesos administrativos.

; *Debilidad* : Desatención a los niveles individual, grupal y/o social en que existen y operan los sujetos de la actividad administrativa.

3 – Concepción acerca de la naturaleza del valor.

; *Fortaleza* : Interpretación adecuada del valor como cualidad humana predominantemente objetiva.

; *Debilidad* : Tergiversación de la esencia del valor al concebirlo como un fenómeno de carácter predominante y casi únicamente subjetivo.

4 – Posición ante los diferentes tipos de valores.

; *Fortaleza* : Visión realista y multifacética de los valores, así como de su presencia y actuación en la cultura organizacional, como resultado de la consideración de la diversidad de valores existentes.

; *Debilidad* : Visión limitada, reduccionista e inoperante de los valores, al reconocer sólo algunos de ellos, con implicaciones negativas para la efectividad de este enfoque de dirección.

5 – Comprensión de la dinámica de los valores.

; *Fortaleza* : Visión dialéctica que reconoce el cambio a la vez que la estabilidad de los valores, según el contexto, la organización y las necesidades.

; *Debilidad* : Hiperbolización del momento de cambio o de estabilidad en la dinámica de los valores, con sus correspondientes implicaciones teóricas y prácticas.

6 – Interpretación de la jerarquía de los valores.

; *Fortaleza* : Adecuada toma en consideración del vínculo y disposición entre los valores, en función de su significación, trascendencia, grado y modo de relación con la satisfacción de las necesidades.

; *Debilidad* : Inadecuada correlación o relevancia de unos valores con respecto a otros y sus consecuencias negativas para el comportamiento, las elecciones y la toma de decisiones.

7 – Consideración de las funciones de los valores.

; *Fortaleza* : Variedad y amplitud del impacto y la trascendencia de los valores para el éxito organizacional y la realización personal.

; *Debilidad* : Reconocimiento de sólo alguna de estas funciones o sobrevaloración de cualquiera de ellas en los procesos administrativos.

Tales fundamentos psicológicos, epistemológicos, sociológicos, administrativos y axiológicos se entrecruzan, interpenetran y condicionan mutuamente, actuando y expresándose en todo el cuerpo teórico y en la realización práctica de este enfoque de dirección.

Sobre su base y en correspondencia con cada uno de sus postulados, de manera más o menos consciente opera, en lo fundamental, el proceso real de comprensión e implementación de la Dirección por Valores.

A partir de todo ello podemos entonces apreciar las potencialidades que ofrece este enfoque de dirección para la gestión universitaria.

En este sentido, hay que partir de reconocer que la Dirección por Valores se ha presentado y elaborado predominantemente para la esfera de la actividad económica y empresarial, por ello son muy escasos aún los intentos de su consideración y puesta en práctica en el campo de la gestión de la educación en general y de la de nivel superior en particular.

En lo referido a la educación superior cubana, y como planteamos a partir de la orientación estatal del enfoque de dirección en el país integrado por una dirección estratégica por objetivos orientada a valores, se dan los pasos iniciales para hacer conocer e ir marchando por el camino de la implementación de este componente en tal modelo integrado de dirección. A tono con ello, se han editado materiales sobre el tema, así como efectuado de manera sistemática cursos y talleres con directivos y especialistas, incluso de otros países, donde se incluye dicho componente; aunque hay que señalar que tanto la elaboración conceptual del mismo, el espacio que se le dedica y el grado de claridad y de delimitación de sus modos de implementación, se encuentran en un nivel muy incipiente.

No debe olvidarse aquí que la trascendencia y la implementación de la Dirección por Valores en la educación superior no puede desentenderse, a la vez que se ve

influenciada, por las tendencias mundiales hacia la expansión cuantitativa, la restricción financiera, la diversificación multifacética y la creciente internacionalización que en estos momentos se expresan y predominan en este nivel de la actividad educativa.

En relación con ello, la Dirección por Valores constituye un elemento insoslayable a tomar en consideración que de modo natural, esto es, en correspondencia con la propia esencia de los fundamentos que se requieren para encauzar y administrar de manera acertada las tendencias principales que hoy marcan con su sello a la educación superior, ofrece un arma poderosa para elevar los niveles de calidad y eficiencia de las acciones y resultados que acompañan dicho devenir, y de este modo contribuir a que la educación superior pueda “emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas y asumir dimensiones de moralidad y espiritualidad más arraigadas” (UNESCO, 1998).

El aprovechamiento de la Dirección por Valores en el marco de las tendencias generales que hoy prevalecen en la educación superior en general y que inciden en las universidades en particular, también se ve condicionado por las características específicas que poseen este tipo de instituciones de nivel superior, lo que no deja de expresarse en los modos y exigencias peculiares de su gestión.

Ante todo, la especificidad de las instituciones universitarias como organizaciones se vincula a la propia existencia de una cultura organizacional propia de las mismas, que le imprime un sello característico a sus modos de pensar y hacer las cosas, según los valores asumidos en cada caso.

De igual modo, no puede pasarse por alto que la Dirección por Valores como enfoque directivo ha sido creado, mayormente fundamentado y más extensamente aplicado en el mundo empresarial. Aunque consideramos que dicho enfoque posee validez también para otros tipos de actividades y organizaciones, con las adecuaciones y variaciones que exige cada caso, aquí no puede soslayarse el hecho de las diferencias existentes entre las universidades y las empresas.

Junto a ello, la realización simultánea y el entrecruzamiento de las diversas acciones y funciones propiamente universitarios, sus estructuras peculiares, los modos de organización de los procesos directivos aquí, la amplitud de los sectores e intereses y condicionantes sociales y comunitarios con que se interrelaciona, las especificidades de los miembros de su comunidad académica, entre otros, resaltan aspectos que hacen distintiva a estas entidades.

Ello se expresa de modo peculiar en la realización de los propios procesos de dirección de este tipo de instituciones. Al respecto, especialistas del Centro de Estudios sobre la Universidad de la UNAM han considerado que : “Uno de los rasgos de la educación superior contemporánea es su complejidad. La gestión institucional, en consecuencia, es altamente compleja y diversa” (Díaz, A., y otros, 1997, p. 677). Como sabemos, la Dirección por Valores presenta grandes ventajas para asumir y gestionar la complejidad organizacional, por lo que ella representaría un instrumento de suma importancia aquí para enfrentar y conducir este aspecto de la administración de las universidades.

Especialistas cubanos en el tema de la administración universitaria han considerado que la peculiaridad de las universidades como objeto de la gestión se puede sintetizar en tres aspectos principales : la ambigüedad de objetivos que aquí

existen, la autoridad difusa que en ella prevalece, así como las especificidades de la actividad laboral que en las mismas se lleva a efecto (Tristá, B., 2001, p. 18).

En relación con la ambigüedad de objetivos, la Dirección por Valores permite esclarecer y fundamentar adecuadamente sobre la base de valores compartidos el contenido y las formas de medición de los mismos, propiciar el logro del carácter consensuado de los diversos y a veces contrapuestos objetivos institucionales y personales existentes en estas instituciones, además de alinear en el alcance de los mismos a los diferentes tipos de implicados e interesados en su consecución.

En cuanto al carácter difuso de la autoridad aquí, la Dirección por Valores encauza y combina los procesos, órganos y espacios de toma de decisiones en diferentes niveles y áreas, centralizada y descentralizadamente, colocando en su justo lugar el valor del saber profesional en relación con la autoridad y jerarquía de los diferentes profesionales capacitados para orientar, controlar y coordinar los diversos procesos universitarios, así como la combinación de la incidencia de los órganos colegiados y unipersonales en la conducción y valoración de los resultados y conductas. La libertad académica basada en genuinos valores de competencia profesional constituye un eje estructurador, cohesionador y legitimador de los esfuerzos y acciones conjuntas imprescindibles en el decursar de las complejas acciones en este nivel educativo.

La Dirección por Valores también se conecta con las características propias de la actividad laboral de las universidades, en tanto estimula la cooperación y la interacción tanto entre los miembros de la institución como con el entorno, facilita la integración del trabajo a la vez cooperado e interdisciplinario con el individual y especializado, a partir de que existen y se comparten valores básicos que determinan el por qué se realizan tales labores y hacia dónde ello se encamina, así como la delimitación de cuál es la contribución de cada cual en función del logro de las metas trazadas y de la realización personal en ello. Del mismo modo, los valores sirven de referentes objetivos para la determinación, la evaluación y el control del aporte de cada uno a los objetivos institucionales, combinando así acertadamente lo individual y lo colectivo, así como para la apreciación de las conductas organizacionales y personales en el proceso de la actividad laboral universitaria.

Por otro lado, las tendencias organizacionales que hoy prevalecen en relación con la adaptación de las organizaciones frente al aumento de las complejidades y la incertidumbre en que desenvuelven su labor, referidas con anterioridad por algunos de los representantes principales de este enfoque, y expresadas en las necesidades de calidad y de orientación a los usuarios, de autonomía y responsabilidad profesional, de evolución de los jefes a líderes facilitadores, y de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles; todas ellas también impactan y se manifiestan en el caso específico de las universidades como organizaciones. De aquí que también en relación con las mismas la Dirección por Valores debe y puede contribuir a enfrentar y encauzar exitosamente el funcionamiento de las universidades.

Resulta importante destacar también la cuestión de que la adopción de un enfoque de dirección determinado en las instituciones universitarias no excluye, sino todo lo contrario, supone la toma en consideración de otras filosofías de dirección, lo que se expresa de manera peculiar en la correlación entre la dirección estratégica, la dirección por objetivos y la dirección por valores; ya que consideramos que dicho nexo resulta prevaleciente en las experiencias y fundamentaciones de varias instituciones educativas de este nivel, así como que la percibimos como una opción promisoriosa de implementación de este enfoque en el marco de la gestión

universitaria. Además, dicha correlación es particularmente abordada por algunos representantes de la Dirección por Valores, constituyendo también la tendencia predominante del modelo de gestión en las universidades cubanas en la actualidad. Entre ellas se manifiesta un vínculo de complementación e integración que sin lugar a dudas constituye una fortaleza a emplear y una oportunidad a aprovechar en el campo de la gestión universitaria.

La forma concreta en que se inserta y se expresa la Dirección por Valores así concebida al interior de las instituciones universitarias acontece a través de la gestión de los procesos o funciones peculiares que en dichas instituciones tienen lugar.

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO se considera que : “El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces” (UNESCO, 1998). En nuestro criterio, la Dirección por Valores se presenta como un enfoque de dirección que ofrece posibilidades reales de fundamentar y encauzar hacia tales fines la gestión universitaria.

Así, desde el logro de interpretaciones compartidas y consensuadas acerca de los contenidos académicos y las formas y criterios evaluativos del nivel de aprendizaje empleando paradigmas valorativos acertados y conjuntamente establecidos y validados o la consideración del currículo flexible como un valor por su significación positiva en la satisfacción de los diferentes intereses y necesidades de aprendizaje de cada estudiante, en lo docente; pasando por la importancia del razonamiento lógico y el saber pensar como valores intelectuales a cultivar y desarrollar o el empleo de los valores compartidos para el establecimiento de criterios adecuados referidos al establecimiento de las prioridades, la asignación de recursos, la evaluación y las estimulaciones, en lo investigativo; hasta la concientización y logro efectivo de la relación, el seguimiento y la incidencia de la institución universitaria en el entorno como un valor o la significación positiva del efecto retroactivo de determinadas acciones sobre el resto de las funciones universitarias, en lo extensionista; todo ello destaca las amplias opciones a la vez que la trascendencia de la Dirección por Valores para la adecuada gestión de los diferentes procesos universitarios.

Aunque si bien muchos de estos elementos anteriormente señalados se conoce que deben realizarse y en parte a veces se hace, ello no se lleva a efecto de manera sistemática, con los mejores medios, ni con el grado de fundamentación y concientización que la complejidad y relevancia para la institución los mismos exigen.

En este sentido, es importante plantear que una comprensión más abarcadora e integral del impacto de la Dirección por Valores sobre la gestión universitaria puede alcanzarse a partir de correlacionar las etapas del ciclo directivo con las funciones sustantivas de estas instituciones, en el contexto de las tendencias actuales de la educación superior. El entrecruzamiento de estas variables nos permite delimitar con precisión los espacios, posibilidades y momentos en que de manera natural y necesaria puede y debe utilizarse aquí la dirección sustentada en los valores (ver Anexo I).

En resumen, podemos señalar que la valoración crítica de los fundamentos conceptuales de la Dirección por Valores nos permite tanto asumir sus

potencialidades y oportunidades, como superar sus limitaciones e incongruencias, en particular con vistas a su aplicación en el terreno de la gestión del nivel educativo superior.

Con ello, los peligros empresariales, economicistas o gerencialistas en la elaboración e implementación de la Dirección por Valores pueden ser superados a partir de concientizar y evitar los aspectos negativos o debilidades señaladas en tales fundamentos conceptuales.

La autenticidad y la viabilidad de la Dirección por Valores para la gestión universitaria no debe ser rechazada ni aceptada mecánicamente. Aquí se imponen dos cuestiones esenciales. Primero, la reelaboración teórica de la Dirección por Valores en función de potenciar y enriquecer los aspectos positivos o fortalezas de sus diferentes fundamentos conceptuales en general, y de sus especificidades en el marco de la educación superior; y segundo, elaborar y conformar un sistema de medios, técnicas e instrumentos que permitan su aplicación efectiva en el espacio específico de las instituciones universitarias.

En el caso de las universidades, donde además de educar por valores, se impone cada vez más la necesidad de también dirigir por valores, este enfoque de dirección le ofrece a la gestión universitaria la fundamentación, concientización, coherencia, sistematicidad e integralidad que supone y exige el asentar la dirección de sus procesos y funciones sobre la base de los valores.

Aunque existen muy escasas experiencias de aplicación de la Dirección por Valores en la educación en general y en la de nivel superior en particular, dicho enfoque entendido a partir de una perspectiva humanista, constituye una necesidad y una oportunidad para la educación superior. Con él se facilita cumplir la misión principal de este tipo de educación, encargada de “contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad” (UNESCO, 1998).

En el caso de Cuba, donde existe tal inclinación y ocupación por lo humanista, además de una voluntad política que avala la adopción de tal perspectiva y un modelo social congruente con las fortalezas de dicho enfoque, su desarrollo teórico y experimentación práctica constituye una opción promisoriosa que debe marcar los derroteros del avance de su educación superior.

BIBLIOGRAFIA

1. Barreiro, Alfredo. 2002. Curso on-line sobre “El perfeccionamiento empresarial y el proceso de mejoras continuas”, Centro de Información y Gestión Tecnológica y Ambiental, Las Tunas, Cuba, Enero. <http://www.ltunas.inf.cu/cursos%20en%20linea/default1.htm>
2. Blanchard, Ken; O'Connor, Michael. 1997. Administración por valores. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
3. Cámara de Comercio de Cuba. 2001. [en línea]. <http://www.opciones.cubaweb.cu/camaracomercio/plan.html>
4. CLEIN. 2001. X Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba, Noviembre. <http://www.ucbcb.edu.bo/orgafst/ceind/clein/clein2000.htm>
5. Conde, Luis, 2001. El directivo ante el reto de la nueva economía [en línea]. Conferencia Inaugural de los Estudios de Economía y Empresa, Universidad Abierta de Cataluña, España. http://uoc.terra.es/art/uoc/0104014/conde_imp.html

6. Díaz, Angel; y otros. 1997. Financiamiento y gestión de la educación superior en América Latina y el Caribe. En : La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, tomo II.
7. Díaz, Carlos. 2002. La dirección por valores en acción a través de un estudio de caso [en línea]. Fundación Latinoamericana para la Calidad. http://www.calidad.org/public/articles/1013877882_carlos.htm
8. García, Salvador; Dolan, Shimon. 1997. La dirección por valores. Mc Graw-Hill, Madrid, España.
9. Garita, Luis. 1997. Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina. En : La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela, tomo II.
10. Ministerio de Educación Superior. 2001. El papel de la universidad en la actual Batalla de Ideas : Proyectos. La Habana, Cuba.
11. Mora, José-Ginés. 2000. El gobierno de las universidades : entre la autonomía y la eficiencia [en línea]. Seminario Internacional sobre Gobierno y Gestión de las Universidades, Barcelona, España, Junio. <http://www.upc.es/unescogestio/seminternac/ginesmora.doc>
12. Pacheco, Teresa; Ducoing, Patricia; Navarro, Marco A. 1991. La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación [en línea]. Revista de Educación Superior, ANUIES, México, No. 78. <http://www.anuies.mx/anuies/revsup/res078/txt7.htm>
13. PROMEDLAC. 2001 a). Declaración de Cochabamba [en línea]. VII Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación PROMEDLAC VII, Bolivia, Marzo. <http://www.ceaal.org/educacion/ligaoge.htm>
14. Tristá, Boris (Coordinador). 2001. Administración universitaria. Universidad de La Habana-Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Tarija.
15. UNESCO. 1998. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI : Visión y Acción [en línea]. <http://www.education.unesco.org/educprog/wche/presentation.htm>
16. Vecino, Fernando. 2002. La educación superior cubana, en la búsqueda de la excelencia. [CD-ROM]. Memorias. 3era Convención Internacional de Educación Superior "Universidad 2002", MES, La Habana, Cuba. ISBN : 959-16-0138-7.

ANEXO I

MODELO DE REPRESENTACIÓN DE LA INSERCIÓN MULTILATERAL DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

