

Resumen

La administración ha evolucionado en los últimos años hasta tener como eje central los valores empresariales. Muchas son las organizaciones que definen en la actualidad sus principios organizacionales, pero no trazan una estrategia para su implementación. La Administración por Valores es una de las filosofías de gestión empresarial más utilizada en el mundo actual y aunque en Cuba se dan sus primeros pasos y los modelos diseñados y aplicados en otros países constituyen una referencia, el desarrollo de un nuevo Modelo de Administración por Valores adaptado a las condiciones de la Economía Cubana, es una necesidad.

La presente investigación propone un procedimiento para la implementación de un Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de Ciego de Ávila, que eleve el desempeño de los procesos de gestión y la eficacia del liderazgo organizacional.

El Modelo de Administración por Valores está compuesto por cuatro fases y diez etapas, estas son: diagnóstico de la situación actual de la organización; definición o revisión de valores misión y visión de la organización; desarrollo del liderazgo compartido basado en valores y mejoramiento continuo del modelo.

Los resultados obtenidos se sustentaron sobre la base de un estudio de las principales definiciones y temáticas que aborda la administración: los modelos de administración por valores, sus limitaciones y aspectos positivos, la administración por objetivos y el liderazgo, adecuando cada materia a las condiciones de las organizaciones cubanas. Se realiza un diagnóstico de la Facultad Regional de Ciego de Ávila que destaca los principales problemas por cada servicio, además se realiza un análisis DAFO¹ y se calcula el nivel de liderazgo que posee la organización.

Palabras clave: Administración por valores, liderazgo.

Abstract

The Management has evolved in recent years to have as central political to the values business, many organizations that are currently defined in its organizational principles, but do not have a strategy for its implementation.

The Management though values is one of the philosophies of business management most often used in today's world and in Cuba it has being given the first steps. Models designed and implemented in other countries constitute a reference. It is a necessity the development of a new management model through values, adapted to the conditions of the Cuban economy.

The present investigation proposes a procedure to implement a model of management through values in the Regional Faculty of Informatics Science of Ciego de Ávila to increase the performance of management processes and the effectiveness of organizational leadership.

¹ Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades

The Model of Administration through Values consists of four phases and ten stages, these are: the diagnosis of the current situation of the organization; the definition or revision of the mission, values and vision of the organization; leadership development based on values and the continuous improvement of model.

The obtained results were sustained on the base on a study of the main definitions and thematic that the administration approaches: administration models through values, their limitations and strengths, management by objectives and leadership, adapting them to the conditions Cuban organizations. A diagnostic of the Regional Faculty of Ciego de Ávila is carried pointing out the principal problems for each service, an analysis DAFO is also carried out and the level of leadership that holds the organization is calculated.

Key words: *Management by values, leadership.*

Introducción

Tradicionalmente las universidades del país han utilizado los modelos de administración por objetivos sin tener en cuenta las ventajas de la Administración por Valores (APV) sobre el liderazgo organizacional. En la Facultad Regional de Ciego de Ávila se desea implementar una dirección por valores, pero se desconoce el modelo a seguir para llevarla a cabo, además de los problemas que afectan la puesta en marcha de un modelo de administración basado en valores, se desconoce también el comportamiento de los elementos que conforman el nivel de liderazgo en la Facultad, lo cual constituye una **situación problemática** a resolver.

La inexistencia de un Modelo de Administración por Valores, adaptado a las condiciones de la economía cubana, que inicie con un diagnóstico organizacional y con el conocimiento de los elementos de liderazgo de la Facultad Regional de Ciego de Ávila, constituye un **problema científico** a resolver.

El **objetivo general de la investigación** consistió en desarrollar un Modelo de Administración por Valores que garantice mediante un correcto diagnóstico inicial el comportamiento de los elementos que componen el nivel de liderazgo en la Facultad Regional de Ciego de Ávila.

La presente investigación científica se estructuró de la forma siguiente: un epígrafe inicial en el que se desarrolla el procedimiento diseñado y un segundo momento en el que se muestran los principales resultados de la aplicación de la primera fase del Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de Ciego de Ávila.

Propuesta de Modelo de APV

La propuesta se basa en los Modelos de APV expuestos por Blanchard & Bowles [1998], O'Connor & Blanchard [1997], Champy J. [1996], García y Dolan [1997]. Son cuatro fases, cada una de ellas, desglosadas en etapas que guían su implementación, estas se enuncian a continuación:

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual de la Organización

Contempla las siguientes etapas:

1. Realizar una descripción general de la organización (Premisas de funcionamiento del sistema).
2. Analizar la influencia del entorno y de las características internas sobre el sistema empresarial.
3. Medir el nivel de liderazgo de la organización.
4. Identificar y analizar los problemas que afectan la aplicación de la APV en el sistema.

Fase 2: Definición o revisión de valores, misión y visión de la organización. (Planificación)

En esta fase se incluyen tres etapas:

5. Definir los valores fundamentales que guiarán y sostendrán el esfuerzo humano.

6. Formular la visión y misión de la organización.
7. Formular objetivos por procesos que fomenten la práctica de los valores de la entidad.

Fase 3: Desarrollo de liderazgo compartido basado en valores. La formación de líderes

Esta fase se expone en las siguientes etapas:

8. Proceso de comunicación de los valores en las prácticas diarias.
9. Proceso de toma de decisiones sobre la base de valores empresariales.
10. Proceso de gestión de recursos humanos por valores.

Fase 4. Mejoramiento continuo del Modelo de Dirección por Valores

Todo sistema implementado debe tener una fase de retroalimentación de los resultados de la implantación, esta propone medir el nivel de efectividad del sistema mediante una serie de indicadores que permitan ir mejorándolo e impida el estancamiento del mismo.

Los autores de la investigación proponen se evalúen una serie de variables de forma periódica una vez implementado el sistema:

- ✓ Liderazgo Organizacional.
- ✓ Productividad de los equipos de trabajo.
- ✓ Cumplimiento de los valores definidos.
- ✓ Trabajo en equipo.

Resultados Aplicación de la Fase Inicial del Modelo de APV

La Facultad Regional de Ciego de Ávila (FRCA) pertenece a la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) ubicada en la Ciudad de la Habana, se fundó el 4 de abril del 2007, por lo que apenas cumple un año de existencia; está ubicada en el kilómetro 17 de la carretera de Ciego de Ávila a Morón.

El centro es adscrito al Consejo de Estado, es una de las 13 Facultades con que cuenta la UCI, aunque es muy diferente a las restantes que se ubican dentro de la Universidad, pues cuenta con una serie de servicios adicionales al no radicar dentro de la Sede Central.

La Facultad como sistema integrado cuenta con los servicios siguientes:

1. Servicio Docente – Educativo.
2. Servicio de Extensión y Residencia.
3. Servicio Económico – Logístico.
4. Servicio Tecnológico.
5. Servicio de Gestión de los Recursos Humanos.

Todos estos servicios o subsistemas se integran entre sí para cumplir con la misión del sistema en su conjunto, el primero se encarga de la formación instructiva – educativa de estudiantes y trabajadores; el segundo de la formación de valores políticos – culturales – deportivos – recreativos dentro y fuera de la FRCA; el tercero de la asignación de recursos y la eficiencia, control y eficacia de la utilización de estos; el cuarto garantiza la automatización y la actualización de las tecnologías dentro del sistema; el quinto servicio garantiza la eficacia del proceso administrativo (selección, captación, capacitación, evaluación) y la alineación con los valores éticos de la cultural organizacional.

Existen en la FRCA un Consejo de Dirección formado por: un decano, tres vicedecanos, cinco jefes de departamentos y una secretaria docente; este órgano de dirección se reúne mensualmente para la discusión y aprobación de las políticas a seguir por la Facultad, cada proceso posee un plan de temas anual para el debate en los consejos de dirección.

En la Facultad se implanta la Resolución 297 sobre el Control Interno en cada uno de los servicios, y se creó un Comité de Control y un equipo de desarrollo del mismo, que se encuentra actualmente en la fase de definición de los procedimientos.

La Facultad Regional de Ciego de Ávila tiene estudiantes de las 5 provincias centrales del país, Villa Clara, Cienfuegos, Santi Spíritus, Ciego de Ávila y Camagüey; el total de estudiantes es de 304, de ellos el 61 % hembras y el 39 % varones.

Determinación de la influencia del entorno sobre la Facultad Regional

De vital importancia para una organización, es la correcta utilización del entorno que le rodea, por lo que se propone en este epígrafe describir las principales características del marco social – económico – político que en que se encuentra enmarcada la Facultad.

Esta se localiza en un área propensa para su expansión, en el plan de cítricos “Ceballos”, una zona donde abundan los cultivos de naranjas, limones y los terrenos sin cultivar, por lo que posee suficiente área para su ampliación futura; las comunidades cercanas tienen poco personal profesional en la rama de la informática y las comunicaciones, sus trabajadores dependen fundamentalmente de la agricultura para generar sus ingresos.

El desarrollo de la Industria del Software es incipiente en el país y por lo tanto en la provincia, donde solo se encuentra SOFTEL como desarrolladora de soluciones informáticas, además la Universidad de Ciego de Ávila cuenta con una Facultad de Ingeniería Informática, pero con características docentes, no dedicada a la comercialización.

Igualmente en la provincia existe poco desarrollo en el software libre como sistema operativo y solo entidades como los Joven Club y el Gobierno Provincial, utilizan este sistema alternativo y tan demandado en otros países como Venezuela, por la seguridad y los bajos costos que representan a sus usuarios.

A 19 kilómetros de la entidad se encuentra ubicada su fuente de ingreso fundamental en la provincia avileña, el Politécnico de Informática de Morón, donde anualmente deberán ingresar como promedio 50 técnicos en Informática, además no es menos cierto que la Facultad se encuentra a 500 kilómetros de la Sede Central, la que dirige las políticas principales del centro.

La entidad se encuentra localizada a 90 kilómetros de la Cayería Norte Avileña “Jardines del Rey” uno de los centros turísticos más importantes del país y un mercado potencial muy importante para las futuras proyecciones productivas, el perfil de la Facultad preferentemente será el desarrollo de software turísticos.

La tecnología es un factor de ventajas competitivas importante para esta universidad; son explotados equipos novedosos y de última generación, puestos a disposición en la provincia por entidades como la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. en telefonía y en redes y computadoras por la Empresa COPEXTEL.

El país tiene como estrategia el desarrollo de una Industria del Software fuerte, exportadora hacia diferentes mercados del mundo, por lo que políticamente el centro posee una importancia relevante, como parte de la batalla de ideas.

Luego de un análisis detallado de las condiciones externas e internas de la entidad, un grupo de expertos confeccionó una relación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Facultad Regional, estas fueron agrupadas y sintetizadas con el objetivo de realizar un análisis DAFO.

Oportunidades:

1. La existencia del Polo Turístico “Jardines del Rey” en la cayería norte de la provincia.
2. Incipiente desarrollo en el país y la provincia de la Industria del Software.
3. El 60 % de los proyectos de exportación de la Universidad Central se realizan en software libre.
4. Prestigio y reconocimiento de los demás centros educacionales e instituciones de la provincia.
5. Presencia en la provincia de un Politécnico de Informática.

Amenazas:

1. La existencia de una Facultad de Ingeniería Informática en la Universidad de Ciego de Ávila.
2. Distancia de la ciudad de Ciego de Ávila.
3. Inestabilidad de los proveedores de tecnologías y servicios.
4. Distancia de la Sede Central Universitaria.
5. No existe financiamiento externo para concluir la inversión en la Facultad.

Fortalezas:

1. El 74 % del personal es graduado de Educación Superior y se encuentra preparado en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
2. Líderes con basta experiencia en métodos de dirección.
3. Motivación de los trabajadores y estudiantes por las tareas a realizar.
4. La tecnología instalada es novedosa y se encuentra en buen estado técnico.
5. Sistema operativo GNU – Linux como base de la docencia y la producción.

Debilidades:

1. Poca preparación del claustro en el trabajo político y docente – metodológico.
2. Baja disponibilidad técnica de los medios masivos de transportación.
3. No se ha creado el cuerpo de seguridad en la Facultad.
4. Escasa capacidad en instalaciones para asumir la demanda de graduados.
5. No existe infraestructura productiva.

Teniendo en cuenta la valoración de un grupo de expertos de la organización, se ponderaron cada uno de los impactos entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, destacando en la organización las siguientes:

Fortalezas más significativas:

1. Sistema operativo GNU – Linux como base de la docencia y la producción.
2. La tecnología instalada es novedosa y se encuentra en buen estado técnico.

Debilidades más significativas:

1. No existe infraestructura productiva.
2. Escasa capacidad en instalaciones para asumir la demanda de graduados.

Oportunidades más significativas:

1. El 60 % de los proyectos exportación de la Universidad Central se realizan en software libre.
2. La existencia del Polo Turístico “Jardines del Rey” en la cayería norte de la provincia.

Amenazas más significativas:

1. No existe financiamiento externo para concluir la inversión en la Facultad.
2. Distancia de la ciudad de Ciego de Ávila.

Seguidamente se enuncia el problema estratégico de la organización:

De continuar con la escasa capacidad en instalaciones para asumir la demanda de graduados, la no existencia de la infraestructura productiva y en presencia de la no terminación de la inversión y la lejanía de la ciudad, contando aún con el sistema operativo GNU – Linux y una tecnología instalada novedosa, no se podrán aprovechar los proyectos de exportación de la Universidad Central que se realizan en software libre y tampoco la existencia del Polo Turístico “Jardines del Rey” en la cayería norte de la

provincia.

Nivel de Liderazgo en la Facultad Regional de Ciego de Ávila

En la Facultad se utiliza una encuesta para medir el nivel de liderazgo a través de indicadores medidos por encuestas. Se aplica la expresión 1, con un nivel de confianza de 90% ($\alpha=0.10$), un error absoluto $d=0.05$ y una proporción de la población $p=0.5$, y se obtuvo la cantidad de 84 trabajadores a encuestar en la Facultad.

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 * p * (1-p)}{1 + \frac{1}{N} * \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 * p * (1-p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Se encuestaron obreros de los servicios: Docente, Económico, Tecnológico, Extensión y Residencia, Decanato y Capital Humano. Al sustituir los valores en la ecuación 2, para la Facultad objeto de estudio, estos fueron de 86.52 %, por lo que el nivel de liderazgo es alto o compartido, según la escala de evaluación definida por un grupo de expertos, que se muestra en la Tabla 1.

Formulación de la valoración de la escala global de liderazgo empresarial:

$$ILG = \frac{\sum R_{ni}}{15 * n} * 10$$

ILG: Índice global de liderazgo organizacional.

R: Resultado de la suma del total de puntos de un encuestado.

n: número de encuestados

Tabla 1. Niveles de liderazgo empresarial según el ILG (Fuente: Elaboración teniendo en cuenta criterio expertos y la Escala FLC – 17 propuesta por García y Dolan, 1997).

Nivel de liderazgo empresarial	ILG
Compartido (Alto)	100 – 85
Medio	84 – 55
Bajo	54 – 0

A continuación se detallan los resultados de los niveles de liderazgo por cada una de las preguntas de la encuesta para determinar los principales criterios que afectan el ILG, tanto de forma positiva, como de forma negativa. Teniendo en cuenta que cada pregunta de la encuesta hacia referencia a un criterio de medida, en la Tabla 2 se muestra el Índice Global de Liderazgo por Criterio (IGLC), según la valoración de los 84 trabajadores encuestados.

Como se observa el conocimiento de la importancia del trabajo que se realiza en la organización, la sensibilidad humana del colectivo laboral, el tiempo de permanencia del líder durante la jornada laboral y la capacitación del colectivo, son los criterios que mejores resultados obtuvieron con más del 90 % de los encuestados, quienes lo consideraron como aspectos positivos.

Tabla 2. Resultados de los criterios de medidas para el cálculo del ILGC (Fuente: [Plasencia, 2008]).

Criterio de medida	Valoración
Seguimiento al líder del proceso	86.19
Responsabilidad ante la misión a ejecutar dentro del equipo	89.17
Ejemplo personal de los líderes	87.38
Consciente de la importancia del trabajo que realiza	93.10
Autocrítico y crítico ante los miembros del colectivo	86.67
Sensibilidad humana ante su equipo de trabajo	91.43
Tiempo de permanencia del jefe con el equipo de trabajo	91.43
Sencillez y humildad del equipo de trabajo	90.60
Sacrificio ante el trabajo diario del equipo	87.86
Necesidad de superación política e ideológica	87.86
Capacitación y superación de sus competencias laborales	90.00
Conscientes de la forma de actuar y de pensar	89.05
Poder en la toma de decisiones	85.83
Relaciones con otros equipos de trabajo	79.06
Influencia en la comunidad del equipo de trabajo	64.29

Los criterios de medidas de liderazgo, relaciones con otros equipos de trabajo y la influencia en la comunidad que rodea al centro, son los de mayor impacto negativo en el IGL, por lo que se deberán tener en cuenta estos criterios en su desempeño para la aplicación de la APV.

La Facultad por los elevados IGLC y el nivel de liderazgo que posee, es factible trabajar la dirección por valores, como modelo de dirección, específicamente el procedimiento propuesto en la investigación.

Identificación y análisis de los problemas que afectan la puesta en marcha de la APV

En la Facultad se aplicaron métodos de identificación de problemas para determinar los que puedan afectar la puesta en marcha de la APV, además de conocer la disposición y los conocimientos que se tienen en la entidad sobre la APV.

Del análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas se obtuvo que 88.1 % de los encuestados considera que la dirección de la Facultad está preparada para guiar el proceso de administración por valores en alguna medida o bastante, solo el 11.9 % manifestó que no lo estaba; además el 77.38 % de los trabajadores encuestados consideran tener conocimientos de la DPV en alguna medida. El 100 % de los trabajadores considera que las relaciones interpersonales entre la dirección y los trabajadores son las mejores en alguna medida o bastante, con mayor porcentaje para los que emitieron su juicio en la segunda opción con un 65.48 %.

El 64.29 % opina que la dirección es respaldada bastante por sus trabajadores y solo el 5.95 % que no se respalda en ninguna medida; al mismo tiempo el 94.05 % de los trabajadores se siente respaldado por la dirección en alguna medida o bastante y solo un 5.95 % considera lo contrario.

El 100 % de los trabajadores opinan que los intereses de la Facultad, la dirección y los trabajadores coinciden, lo cual es bien importante para alinear luego los valores empresariales, también es relevante que el 88.1 % desea comenzar en alguna medida o bastante una APV en la Facultad.

Conclusiones

1. El procedimiento para la implementación cuenta con 4 fases fundamentales: diagnóstico de la situación actual de la organización, definición o revisión de valores misión y visión de la organización, desarrollo del liderazgo compartido basado en valores y mejoramiento continuo del Modelo de APV; este tiene en cuenta los elementos esenciales de los modelos estudiados e incorpora las necesidades de las organizaciones cubanas, en especial los de la Facultad Regional de Ciego de Ávila.
2. La investigación propone un diagnóstico de la organización en su fase inicial, que permita conocer los principales problemas en su aplicación y el nivel de liderazgo en la organización al comienzo del proceso; además alinea los valores de la organización a los objetivos y acciones a desarrollar en la empresa integrada a la dirección por objetivos y a la dirección por valores.
3. Se analizó la influencia del entorno y de las características internas de la Facultad. Mediante un análisis DAFO se enuncia el problema estratégico del centro que deberá aprovechar el desarrollo del turismo provincial con la elaboración de una factoría de software sobre una plataforma libre; además el nivel de liderazgo en la Facultad es elevado y clasificado de compartido según el IGL calculado, teniendo en cuenta la opinión de 84 trabajadores, el indicador resultó ser de un 86.52 %.
4. Los trabajadores de la Facultad tienen conciencia de la importancia del trabajo que realizan, presentan una elevada sensibilidad humana y presentan un plan de capacitación según sus expectativas como demostraron los resultados de los IGLC. Los líderes en la Facultad son ejemplos a seguir y permanecen junto a sus trabajadores la mayor parte de la jornada laboral según la encuesta aplicada en la Facultad.
5. No existen diferencias significativas de intereses entre la dirección y los trabajadores, estos últimos respaldan las decisiones de sus líderes; las relaciones de trabajo entre estos niveles jerárquicos son las mejores. La unidad de los factores en la Facultad es de vital importancia para comenzar una APV.
6. La dirección de la Facultad posee los conocimientos necesarios para comenzar una APV, el 94.05 % de los trabajadores posee conocimientos sobre el sistema de dirección y el 88.1 % al menos están interesados en alguna medida en entrar en el proceso.
7. La Facultad Regional de Ciego de Ávila está en condiciones de seguir implementando el modelo de APV propuesto en la investigación científica. Los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y el elevado nivel de liderazgo son premisas para la implementación de las cuatro fases del modelo.

Recomendaciones

Como parte de la continuidad de este trabajo se recomienda para el uso del modelo:

1. Implementar en la Facultad Regional de la Universidad de las Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila (FRCA) las restantes tres fases del modelo de APV propuesto.

2. Extender a otras Facultades de la UCI la aplicación del Modelo de Administración por Valores sobre la base de liderazgo propuesto en la investigación científica.
3. Enriquecer el procedimiento propuesto con nuevas técnicas y herramientas, para dar cumplimiento, sobre todo, a las fases: definición o revisión de valores misión y visión de la organización, desarrollo del liderazgo compartido basado en valores y mejoramiento continuo del modelo; fases estas que los autores de la investigación no implementaron.

Como resultado del diagnóstico se recomienda:

4. Crear espacios fijos en la FRCA donde los trabajadores de diversos procesos intercambien ideas y conocimientos sobre las labores que desempeñan.
5. Posibilitar intercambios de los trabajadores con las comunidades cercanas a la FRCA con vistas a que los resultados sean reconocidos e influyan en la sociedad que rodea a la Facultad.
6. Realizar estudios que determinen las necesidades de presupuesto para la terminación de la inversión en instalaciones para el alojamiento y la producción con vistas a que sean aprobadas por la UCI.
7. Analizar las necesidades de tecnología y personal con vistas a la creación de la infraestructura productiva en el campus universitario aledaño a la FRCA.
8. Continuar la superación de los profesores recién graduados con vistas a elevar sus categorías docentes y científicas en el corto plazo.

Referencias Bibliográficas

1. Blanchard, K. & Bowles, S. (1998). ¡Gun Ho!. William Morrow and Company. New York.
2. Blanchard, K. & O'Connor, M. (1997). Managing by Values. Berrett – Koehler Publishers. San Francisco.
3. Champy, J. y Soriano Soriano, C. (1996). Reingeniería de la Dirección. Ediciones Díaz Santos. S. A. Madrid.
4. García, S. y Dolan, L. (1997). La Dirección por Valores. Ediciones McGraw-Hill. España.
5. Plasencia Soler, Juan A. (2008). Modelo de Administración por Valores en la Facultad Regional de la Universidad de las Ciencias Informáticas de Ciego de Ávila. Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI). Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Administración de Negocios.