



Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Psicología

**Trabajo de Diploma presentado en opción al Título de Licenciada en
Psicología**

Título: Metodología para la evaluación del proceso de dirección desde
perspectiva psicosocial.

Autora: Sandra de las Mercedes Martínez Navarro.

Tutor: MSc. Yakelín López Santos.

Co-tutores: Lic. Ariadna Rodríguez Díaz-Canel.

Lic. Suny Fariñas Rodríguez.

Santa Clara

2015

Exergo

“Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos. Es una ciencia que se desarrolla. ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!”

Fidel Castro Ruz, 26 de julio de 1984.

Dedicatoria

A mi mamá por haberme dado a luz y considerarme lo más grande que tiene en la vida.

A mi abuela María y mi tía Margot por siempre confiar en mí.

A mi papá por constituir fuente de motivación en mi crecimiento profesional y sienta orgullo de mí.

A Gloria y Rey por complementar la vida de mis padres y dedicarme un espacio importante en sus corazones.

A mis amigos de toda la vida por mostrarme que creyendo en mí puedo llegar donde quiera.

Agradecimientos

A mi mamá por haberme apoyado toda la vida y constituir fuente de motivación en cuanto a superación profesional.

A mi papá por facilitarme todo las comodidades y hacer más fácil el tránsito en los estudios de la UCLV, pero sobre todo, por siempre estar dispuesto a colaborar.

A Gloria y Rey por creer y confiar en mí.

A mi tutora Yaquelín por elegirme como su tesiante desde apenas el 3er año y recordarme con cada plática las potencialidades que tenía para lograr con éxitos este gran proyecto.

A mi cotutora Ariadna por haberme acogido con gran disposición y guiado sabiamente en el desarrollo del presente trabajo.

A mi cotutora Sunny por establecerme las coordinaciones para que el trabajo de campo fuera más operativo.

A mi abuela María por estar al pendiente mío incansablemente y enseñarme a que teniendo fe todo se puede.

A mi tía Margot por potenciar mi crecimiento profesional y estimularme a permanecer firme, recordándome que cada día transitado, era uno menos en este largo camino.

A mis amigas de la UCLV Dairelys y Ariadna, por brindarme siempre su cariño y amor incondicional. Dairelys como ejemplo de superación y crecimiento personal, por la madurez espiritual que la caracteriza, y Ariadna con su mezcla de inteligencia y despiste desenfrenado, contribuyendo a que los días fueran más alegres y divertidos.

A mis profesores de los cinco años, por contribuir a mi aprendizaje en la carrera mostrando excelencia en su enseñanza.

A mi vecina Raquel por haberme apoyado en este período difícil, y ayudado a llevar la vida doméstica a la par que la vida estudiantil.

A Abelito, por creer en mí y lograr que me mostrara alegre hasta en los días difíciles.

Y a todos los profesores y trabajadores que tributaron como expertos en el presente trabajo, que hicieron de su corto tiempo un espacio para ayudarme.

A todos.....Muchas Gracias.

Abstract

This research is entitled "Methodology for evaluating the management process from a psychosocial perspective" and it arises as a need to overcome the design and evaluation of management practices undertaken so far; and results obtained by various disagreements major papers developed in the discipline of Social Psychology in 2010-2011 and 2013-2014 courses.

For this reason, its main purpose was to perfection the assessment of the management processes, from a methodological proposal based on a psychosocial perspective. For this, a mixed research paradigm was assumed, by using the Sequential Transformative Design (DITRAS). The sample was intentional, by using the method of expert criteria to select the candidates. It was composed of 9 experts, designed to evaluate the proposed methodology.

The fieldwork was conducted during the months of February and May 2015, by using theoretical methods, empirical methods from the questionnaire by expert judgment and semi-structured interview and statistical methods using SPSS / Windows, version 21.0.

The main results state the establishment of a methodology for evaluating the management process from psychosocial perspective and therefore the interpretation of its complexity.

Finally, useful recommendations for its continuity as a research topic are offered, by emphasizing the need for their applicability to address specific contexts.

Keywords: Methodology, process management, assessment, psychosocial perspective.

Resumen

La presente investigación se titula “Metodología para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial” surge como necesidad de superar la concepción y las prácticas de evaluación de la dirección asumidas hasta el momento, y resultado de contradicciones identificadas por varias investigaciones desarrolladas en la disciplina de Psicología Social en los cursos 2010-2011 y 2013-2014.

Es por ello, que su principal propósito fue perfeccionar la evaluación de los procesos de dirección, a partir de una propuesta metodológica desde perspectiva psicosocial.

Para ello, se asumió un paradigma mixto de investigación, utilizándose el Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS). La muestra utilizada fue intencionada, empleándose el Método por Criterio de Experto para seleccionar a los candidatos. La misma quedó conformada por un total de 9 expertos, orientados a evaluar la metodología propuesta.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de febrero y mayo del 2015, mediante el empleo de métodos teóricos, métodos empíricos como la Encuesta para la valoración de los expertos, el Cuestionario por criterio de expertos, y métodos estadísticos mediante el uso del SPSS/Windows, versión 21.0.

Los principales resultados refieren la conformación de una metodología que permite la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial y por tanto la interpretación de su complejidad.

Finalmente son ofrecidas recomendaciones útiles para su continuidad como tema de investigación, destacando en la necesidad de su aplicabilidad a contextos específicos de dirección.

Palabras Clave: Metodología, proceso de dirección, evaluación, perspectiva psicosocial.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: Referencias Teóricas	6
1 Fundamentos teóricos en el estudio de la dirección.	6
1.1 Génesis de la dirección como disciplina independiente.	6
1.2 El proceso de dirección: un sistema de funciones.	7
1.3 Individuo-Grupo-Sociedad. Una relación necesaria en la configuración de los procesos de dirección.	10
1.4 Hacia una definición de la dirección, desde perspectiva psicosocial.	12
2 Fundamentos metodológicos en la evaluación de la dirección.	15
2.1 Análisis de las características de los modelos de dirección.	15
2.2 Valoración de metodologías propuestas para la evaluación de la dirección, a partir de los modelos abordados.....	24
Capítulo 2: Referencias Metodológicas	32
2.1 Concepción metodológica.....	32
2.2 Alcance o tipo de investigación.	33
2.3 Diseño de Investigación.....	34
2.4 Período y lugar donde se desarrolla la investigación.....	34
2.5 Descripción de la Muestra.	35
2.6 Operacionalización de las variables (forma constitutiva y operativa).	38
2.7 Métodos e instrumentos.	38
2.7.1 Métodos del nivel teórico.....	38
2.7.2 Método del nivel empírico.	39
2.7.3 Métodos matemáticos-estadísticos:	43
2.8 Procedimientos:.....	44
2.8.1 Procedimiento de recolección de los datos.	44
2.8.2 Procedimiento de análisis de los datos.....	45
Capítulo 3: Análisis de los Resultados	47
3.1 Análisis de los Resultados de la Fase Cualitativa: Revisión Teórica.	47
3.2 Análisis de los Resultados de la Fase Cuantitativa.	50
3.3 Integración de los resultados (cuantitativos y cualitativos) a la metodología para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.....	67
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias bibliográficas	
Anexos	

Introducción

La dirección ha surgido por las necesidades que han pautado las maneras en que se ha venido adoptando el trabajo, en su devenir histórico. Cuando el trabajo adquiere un carácter eminentemente social, común y cada vez más complejo por su volumen y especialización, se hace necesaria, en mayor grado, una dirección que coordine e integre la actividad laboral a nivel grupal y a nivel individual, de acuerdo con la evolución del sistema productivo en su totalidad. Constituye, por tanto, una necesidad social esencial ante cualquier realidad grupal, de ahí que sea preciso entenderla desde dos dimensiones: como rol y como proceso.

Su estudio desde esta perspectiva, constituye por tanto, una de las temáticas que aborda la Psicología Social y Organizacional, a partir de su reconocimiento como un proceso de naturaleza psicosocial, inherente al funcionamiento de los sistemas grupales, que consiste en la regulación de los procesos que tienen lugar en los mismos, de acuerdo con las necesidades asociadas a las metas comunes.

De esto se desprende que su propósito sea integrar y coordinar a los sujetos y, por consiguiente, a los grupos sociales hacia el alcance de logros consecuentes con un sistema social específico, además de influir en la construcción de sus pautas socioculturales y de convivencia mediante la regulación de su funcionamiento. Su práctica se concreta en el ejercicio, por parte del directivo, de las funciones de planificación, organización, mando y control, de ahí que sea entendida como rol social: *rol del dirigente*.

Debido a diversos cambios surgidos en el campo de las prácticas empresariales a lo largo de la historia, la dirección, ha tenido que asumir, progresivamente, nuevos modelos de dirección que le permitiesen adaptarse y dar respuestas a las nuevas demandas, transitando así desde el modelo de la Dirección por Instrucciones, a la Dirección por Objetivos, a la más contemporánea Dirección Estratégica y a la tan debatida Dirección por Valores.

Para la experiencia cubana, la implementación de los modelos anteriores no suele concretarse en forma “pura” sino que se caracteriza por un tipo de prácticas de dirección en las que suelen mezclarse aspectos que están descritos como propios de un modelo u otro, ello está condicionado, sobre todo, por la intención de construir modos de producción socialista.

De ahí la necesidad de concebir prácticas de evaluación de la dirección que tomando en cuenta estas particularidades permita interpretar la complejidad del proceso.

La dinámica de cambio que caracteriza a las sociedades actuales ha conllevado al cuestionamiento de las soluciones y teorías tradicionales en relación al proceder investigativo, por lo que, desde las diferentes ciencias se ha estimulado la búsqueda progresiva de nuevos procedimientos que se adecuen mejor a las nuevas realidades vigentes en este entorno, requiriéndose la emergencia de nuevas metodologías que permitan comprender la complejidad de la situación y, a su vez, generar nuevas teorías como aporte científico propio de la época.

Realizar una revisión teórica respecto a los antecedentes de evaluación de la dirección, arroja como tendencia la ausencia de investigaciones que refieran una metodología orientadora para la evaluación de la misma como proceso, puesto que, en la mayoría de los casos, sólo se registran diversas formas de evaluación que, dados los propósitos investigativos, se centran solamente en una de las manifestaciones del proceso, así como posturas metodológicas “instrumentalistas” que basan sus acciones investigativas en el uso de métodos y técnicas de investigación que ponderan la obtención y procesamiento de datos cuantitativos, permitiendo así una interpretación parcial del mismo.

En este sentido, autores como Blázquez y Navarro (1999); Casales (1999); Codina (2005); García y Valdés (1997); González (2009); Herrera (2013); Martín (2002); Murillo y Hernández (2012); Pin, Espinosa y López (2005); Rodríguez, Martín y Roque (1999); Torrecilla y Hernández-Castilla (2012) entre otros, pertenecientes tanto al ámbito nacional como internacional, se destacan por la propuesta del empleo de cuestionarios dirigidos tanto a la personalidad del dirigente centrando el interés en cualidades, competencias y habilidades, fundamentalmente, como en las funciones de dirección, concretadas a partir del rol del dirigente.

Las propuestas metodológicas existentes, relacionadas con la dirección, se encuentran mayormente dirigidas a la implementación de los modelos DpI, DpO, DE, DpV, que a la evaluación propiamente, pero, partiendo de la posibilidad que ello brinda para la determinación de elementos que, aunque implícitos, permiten evaluar determinados aspectos de la dirección y se encuentran acompañando todo el proceso de implementación del modelo, su consideración cobra gran valor en la presente investigación. Autores como Álvarez (2011);

Díaz (2002, 2006, 2011); Díaz (2005); Menguzzato (1991), Morales (2002), Ronda y Marcané (2004) fundamentalmente, se destacan al respecto.

De manera general, puede evidenciarse que la tendencia es a evaluar la dirección desde sus resultados y desde pautas economicistas, lo cual supone diversas limitaciones para comprenderla como proceso e interpretar su complejidad.

La Psicología como ciencia, pese a los avances que ha alcanzado en el conocimiento científico respecto al estudio de la dirección, manifiesta la necesidad de nuevos aportes en este sentido, en función de transformar la concepción y prácticas de dirección de grupos formales en el contexto cubano, y atemperar los valores humanistas históricos del proyecto social, junto a las necesidades actuales de desarrollo humano. De ahí la necesidad de asumir una perspectiva psicosocial para su evaluación, que al concebirla desde su dimensión de rol social, concretado en el rol del dirigente y como proceso de regulación grupal, resulte aplicable a cualquier práctica de dirección.

La necesidad de elaborar una manera propia de evaluar la dirección en sistemas grupales, viene asociada también a los resultados de diferentes trabajos de diplomas desarrollados en la disciplina de Psicología Social, durante los cursos 2010-2011, y 2013-2014.

Entre estos resultados, se destacan los referidos al trabajo de diploma Conflictos asociados al rol profesional de instructor educativo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, a partir del cual se reflexionó acerca de cómo algunos roles sociales y profesionales pese a que no tienen el encargo formal de dirigir procesos, lo hacen desde las exigencias que se les presentan. Al respecto, se concluyó que todos los miembros del sistema grupal, con determinado objetivo, realizan funciones y acciones propias de la dirección de procesos, diferenciándose entonces de los nominados “dirigentes”, por las relaciones de autoridad y las cuotas de responsabilidad que le son asignadas y asumidas, en relación con la actividad que realizan.

Desde ese momento comenzaron a surgir entonces, inconformidades acerca de los cuestionarios y técnicas de evaluación de dirección que se tenían a disposición, en tesis y otros materiales, puesto que su empleo no lograba contener la complejidad del proceso de dirección de grupos, en la medida en que concentraban la dirección solamente en algunos

individuos, perdiendo así la posibilidad de considerar su expresión desde cada uno de ellos, cualquiera que fuera su posición y encargo en el sistema grupal.

Por último y referente a los resultados del trabajo: Potenciación, desde una perspectiva psicosocial, del desempeño del rol de dirigente estudiantil en la residencia U5 de la Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas”, se generaron reflexiones acerca de la relación entre dirección y liderazgo, llegándose a la conclusión de que los sujetos que han asumido el rol de dirigentes, requieren oportunidades de liderazgo para ser competentes.

Es por todo lo anteriormente expuesto, que nos planteamos el siguiente problema de investigación:

¿Qué elementos metodológicos deben tomarse en cuenta para el perfeccionamiento de la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial?

Objetivo general:

- Perfeccionar la evaluación de los procesos de dirección, a partir de una propuesta metodológica desde perspectiva psicosocial.

Objetivos específicos:

- Determinar las limitaciones y potencialidades que presentan los antecedentes de prácticas de evaluación de la dirección registradas en la literatura científica.
- Diseñar una metodología que permita evaluar el proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.
- Evaluar la metodología propuesta para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, a partir del criterio de expertos.

El informe quedó conformado por tres capítulos:

El capítulo 1 constituye el marco referencial teórico que sustenta la investigación, y abarca entre sus temas los fundamentos teóricos para el estudio de la dirección, abordando su génesis como disciplina científica, su ciclo funcional concretándose en el rol del directivo, la relación individuo-grupo-sociedad, entendida como una necesidad en la configuración de esta como proceso, así como un acercamiento a su definición desde perspectiva psicosocial. Se abordan, además, los fundamentos metodológicos para su estudio, destacando las características de los modelos de dirección DpI, DpO,DE y DpV,

así como una valoración en relación a las prácticas de evaluación existentes respecto a la misma.

El capítulo 2 comienza exponiendo y justificando la concepción metodológica asumida y el tipo de estudio. Incluye la explicación del diseño de investigación y recoge epígrafes relacionados con la metodología seguida para la selección de la muestra, los métodos e instrumentos de investigación empleados, destacando para este último los ítems de evaluación, así como los procedimientos para la recolección y análisis de datos.

En el capítulo 3 se exponen los resultados de la investigación, primero, los del enfoque cualitativo, correspondiente a la descripción del análisis teórico realizado a los antecedentes de prácticas de evaluación en procesos de dirección, y segundo, los del enfoque cuantitativo, a partir de la descripción de los datos estadísticos por cada uno de los ítems de evaluación, así como las argumentos referidos por los expertos según los señalamientos realizados, en relación a la propuesta metodológica para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, al igual que la bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo 1: Referencias Teóricas.

1 Fundamentos teóricos en el estudio de la dirección.

1.1 Génesis de la dirección como disciplina independiente.

Emprender el estudio de la dirección, conduce necesariamente a abordar la historia misma de la humanidad, por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros, en un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. En palabras de Carnota (1990) la historia de la dirección se vincula tanto al desarrollo de las fuerzas productivas como al de las relaciones de producción y es al mismo tiempo un factor movilizador de ambos elementos.

Entre sus antecedentes, se destacan dos acontecimientos de trascendental importancia en el decursar histórico: el surgimiento y desarrollo del estado y la Revolución Industrial.

El primero de ellos, como consecuencia del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas, la descomposición de la sociedad primitiva, el surgimiento de la propiedad privada y la aparición de las clases; desencadenando en las grandes potencias antiguas, la aparición de una serie de transformaciones que se convirtieron, posteriormente, en el fundamento sustentador de la administración moderna. Estos cambios abarcaron el establecimiento de las jerarquías, los procedimientos y niveles de decisión, la delegación de autoridad, la planificación de presupuestos y la creación de los sistemas de información y comunicación.

La Revolución Industrial, como fenómeno socio-económico en que se integran la transformación de las relaciones feudales en capitalistas, y la transformación del trabajo manual en mecánico, implicando un cambio súbito en la forma en que se llevaba a cabo la producción hasta esos momentos. Las nuevas condiciones económicas, políticas y sociales propiciaron el incremento del desarrollo industrial, emergiendo poderosas organizaciones sociales, que se hacían difíciles de controlar.

Esto requirió del perfeccionamiento de una función especial: la dirección y con ello de la asunción de un nuevo rol social: el dirigente (Carnota, 1990). De esta manera, a inicios del pasado siglo, quedaron las puertas abiertas al desarrollo de la dirección como proceso, al interés de su estudio y a su establecimiento como disciplina científica.

Desde ese entonces han sido numerosos los aportes en este sentido. De forma tal, se destaca Vladimir Ilich Lenin al crear, basándose en las ideas trazadas por Marx y Engels, el sistema teórico y práctico de principios, leyes y métodos de la dirección socialista; numerosos aportes de las ciencias sociales, económicas y técnicas fundamentalmente, dándole un carácter interdisciplinario a la dirección contemporánea; así como la contribución de autores como Henry Fayol (1916) en Francia, junto con Taylor (1870) en Estados Unidos de Norteamérica, al generar cada uno por su vía y enfoque particular las bases de la dirección como una disciplina independiente.

Para las condiciones contemporáneas se destaca el aporte de autores como H. Hiebsch; M. Vorweg (1969, 1981); Orlando Carnota (1981, 1990); Andreeva (1984); Menguzzato y Renau (1991); Robbins (1987 y 1990); I. Chiavenato (1994 y 1998); Davis y Newstrom (1996); Koontz y Weihrich (1998) entre otros (Fariñas, 2013).

“Es por tanto, en este siglo, que se establece la dirección como disciplina independiente y consecuentemente se definen su objeto, métodos, leyes, principios y procesos” (Carnota, 1990, p.I-13).

La diversidad de posturas teóricas existentes en relación a la dirección impone dificultades para llegar a un acuerdo único respecto a su conceptualización, en tanto dichos aportes teóricos se corresponden con las diferentes formaciones económicas-sociales en que vivieron sus autores, y los diferentes fundamentos cosmovisivos que desarrollaron al respecto.

No obstante, puede establecerse como generalidad, la tendencia de los diversos autores por entender la dirección desde dos elementos fundamentales: atendiendo al propósito y finalidad de la misma, y atendiendo a las funciones que tiene que desplegar el directivo para lograr dicho propósito.

1.2 El proceso de dirección: un sistema de funciones.

El proceso de dirección, en su implementación concreta, se configura en forma de rol social, entendido como rol del directivo o dirigente, y logra su expresión en el desarrollo de determinadas acciones que responden al ciclo funcional de la dirección. Dicho ciclo se compone de las funciones de planificación, organización, mando y control. Se cree necesario para la comprensión de la dirección desde la dimensión de rol social, abordar brevemente cada una de estas funciones.

Este grupo de funciones, como señala Carnota (1990) permiten la ejecución concreta de la regulación de la actividad grupal y por ende, el alcance de los objetivos del sistema. Las mismas se disponen en forma de espiral, y su implementación está determinada por los objetivos, la naturaleza, la estructura y las condiciones temporo-espaciales del sistema organizativo.

Las funciones de la dirección constituyen elementos transversales al proceso de dirección, pues todo sistema, independientemente del modelo de dirección que asuma, debe garantizar su cumplimiento. Además los principios de la dirección sólo pueden concretarse a través del desempeño de las mismas. Es por ello que determinan y expresan la mayor parte de las decisiones y acciones que deben realizar los dirigentes cotidianamente, pues permiten combinar la situación actual del sistema organizativo con el estado deseado; es decir, garantizan el alcance de su misión en aras de lograr la concreción de su visión. De ahí que emerjan como indicadores claves en la evaluación del desempeño de los directivos. (Fariñas 2013, p.28)

Desde una dimensión estructural, las funciones de dirección, se disponen como un proceso escalonado, cuyo inicio es el diseño de la organización como sistema, y el fin, el control de la efectividad y la eficacia del mismo. Ello implica que deban regirse por el principio de la interfuncionalidad e interdependencia, comprendiendo que los resultados de una función, condicionarán el desempeño de la siguiente.

La función de planificación, es considerada como la función básica en el ciclo de la dirección. Es quien construye el modelo teórico de lo que se quiere alcanzar, al sentar las bases para la organización del trabajo, proporcionar los elementos para dictaminar la ejecución de la tarea y facilitar el control de la misma, preestableciendo los patrones para ello. El resto de las funciones de dirección deben ser capaces de convertir esa teoría en realidad (Carnota, 1990).

Según el propio autor, esta función abarca la selección de los objetivos, “tendientes a satisfacer las necesidades del objeto de dirección, así como, las tareas que en relación con esos objetivos será necesario llevar cabo, incluyendo el señalamiento, de la forma y de los medios que resulten más convenientes” (p. III-3). En palabras de Millán (2001, p.12) “se ocupa tanto de los fines (*¿qué hacer?*), como de los medios (*¿cómo debe hacerse?*)”.

Su aplicación comprende dos tipos de planes: los estratégicos y los operativos. Los planes estratégicos encargados de establecer los propósitos generales del sistema organizativo y

garantizar la permanencia de los mismos en el entorno, y los planes operativos encargados de detallar el procedimiento para el logro de los anteriores, destacándose así una relación de interdependencia. Como refiere Fariñas (2013) “si bien son las estrategias organizacionales las que pautan la selección de los procedimientos a seguir, es el cumplimiento de este proceder el que garantiza el alcance de dichas estrategias” (p.31).

La siguiente función en el ciclo de la dirección, es la función organizativa u organización. Al decir Carnota, (1990):

comprende toda la división e integración del trabajo y la construcción y mantenimiento del sistema de relaciones, entre personas y grupos de personas, entre medios y grupos de medios, entre objetos y grupos de objetos y entre todos entre sí que garanticen la unidad entre la estabilidad y la flexibilidad del funcionamiento del objeto de dirección. (p. III-3)

Es la encargada de organizar el trabajo teniendo en cuenta la secuencia lógica en que se deban desarrollar las tareas así como la coordinación horizontal y vertical del trabajo. Determina el rango de autoridad que debe poseer cada sujeto, para poder ejecutar lo que le corresponde y por lo cual responde ante la instancia superior de dirección (responsabilidad) (Millián, 2001).

Es en esencia, un proceso de combinación de medios e instrumentos humanos, materiales, técnicos, informativos, lógicos y tecnológicos que permitan la obtención de mejores resultados, con los menores gastos posibles y dentro de las políticas establecidas.

El mando, por su parte, constituye la función de la dirección que más se asocia al rol de dirigente. Su esencia radica en la regulación de movimientos y cambios que se producen en el sistema organizativo producto de influencias externas e internas, en función de poder afrontar el encargo social con mayores niveles de eficiencia. En palabras de Carnota (1990), “mediante el mando las acciones se inician, se modifican o se detienen. El mando es una manifestación de la autoridad para mandar y hacerse obedecer” (p. III-52).

Incluye como su manifestación esencial, la toma de decisiones, ya que mediante esta el dirigente debe garantizar la conducción del sistema organizativo hacia los objetivos que le han sido trazados, respetando las políticas y las restricciones que responden a cada caso.

Su cumplimiento depende, de aspectos tales, como el estilo de dirección asumido y las técnicas y cualidades que el directivo desarrolle para dirigir, influir y motivar a sus subordinados hacia la ejecución de la tarea (Fariñas, 2013). De ahí que se conciba esta función como una manifestación de autoridad, al sustentarse en una relación interpersonal que se establece mediante la subordinación jerárquica. Los métodos y procedimientos que implementa el directivo, permiten no sólo la regulación de la actividad, sino también su supervisión.

Por último, y en relación a la función de control, vale precisar que se encuentra presente durante todo el ciclo funcional de la dirección. La misma comienza con la planificación, al establecerse las normas, procedimientos y políticas a seguir, continúa con la regulación y supervisión de la actividad a partir de lo pautado, y concluye con la corrección de las dificultades identificadas, dando paso a un nuevo ciclo funcional.

La efectividad y confiabilidad asociadas al control, responden precisamente a la sistematicidad del proceso, es decir, a la necesidad de revisar, periódicamente, si la tarea se está realizando de acuerdo con los marcos fijados en la planificación. Sólo de esta manera pueden determinarse las medidas de corrección que deben tomarse y/o las que necesitan mantenerse para el éxito de la actividad (Carnota, 1990).

Con la función de control se cierra el ciclo de la dirección, abriéndose paso a un nuevo ciclo, sobre la base de los resultados, lo cual certifica su carácter regulador.

De forma general puede referirse que el abordaje de las funciones de planificación, organización, mando y control, si bien resulta vital en el estudio de la dirección, al expresar estas el funcionamiento del rol del directivo, y por ende del resto de los elementos del sistema, supone limitaciones para emprender su estudio como proceso, mostrando una visión parcializada del fenómeno que impide reflejar su complejidad. De ahí que emerja la necesidad de considerar la dimensión grupal para su completa comprensión.

1.3 Individuo-Grupo-Sociedad. Una relación necesaria en la configuración de los procesos de dirección.

Las sociedades contemporáneas, y sus sistemas relacionales, están organizadas en base a las agrupaciones, las relaciones de interdependencia y la actividad conjunta, como la manera de satisfacer la necesidad, cada vez más creciente, de los seres humanos, de la cooperación

para responder a las demandas de reproducción y producción de satisfactores de sus necesidades materiales y espirituales.

Tal como señalan Hiebsch y Vorweg, 1969 (citado en Casales, 2012):

(...) el grupo es un intermediario entre el individuo y la sociedad. Es decir, las relaciones entre el individuo y la sociedad están mediadas por el grupo, porque mediante la pertenencia a diferentes grupos, el individuo incorpora los valores y normas imperantes en toda la sociedad; por tanto, en el seno del grupo ocurre la formación de actitudes, principios y valores en el individuo, que son expresión de la ideología prevaleciente en el sistema social. (p.36)

Al decir estos propios autores, el grupo refleja la estructura del sistema social y sus relaciones; o sea se estructura en cuanto a forma y contenido, siguiendo el modelo estructural de toda la sociedad. Este proceso, en virtud del cual tiene lugar el reflejo de la sociedad por parte del grupo, se efectúa por dos mecanismos simultáneos:

1. De una parte, la sociedad condiciona la actividad y estructura del grupo, estableciendo sus límites, de acuerdo con los objetivos sociales generales y los sistemas de valores o ideológicos prevalecientes.

2. Por otra, los miembros del grupo poseen de manera individual valores, actitudes y normas, incorporados de la sociedad por distintas vías y que, por tanto, llevan al grupo como un producto previo, que permite coordinar la actividad individual y grupal en una misma dirección o con un mismo sentido.

Desde Martín-Baró (1988), el grupo es concebido como una estructura de vínculos y relaciones entre personas que constituye un canal de necesidades e intereses y canaliza tanto las necesidades personales como los intereses grupales. Establece una realidad totalizadora, es decir, un conjunto que no puede reducirse a la suma de sus miembros, pues se origina como producto de la referencia mutua y necesita de cada uno de sus miembros y/o de sus acciones, instaurándose una relación de dependencia que posibilita tanto la identificación como la pertenencia al mismo.

El grupo no se da en el vacío, sino que forma parte de estructuras más amplias como instituciones, capas, clases, etc., tal como señalan Hiebsch y Vorweg (1969) (citado en Casales, 2012).

El ser humano precisa entonces para su desarrollo, de la interacción en y con grupos. En tanto al actuar estos como sistemas organizativos, requieren en su funcionamiento, no sólo determinar los medios necesarios para cumplir sus fines, sino también, establecer un sistema de relaciones y jerarquías, la distribución de roles y el trazado de estrategias que posibiliten el funcionamiento de sus elementos como un todo.

Lo anterior implica, que ante cualquier realidad grupal se requiera del desarrollo del proceso y el rol de dirección en función de integrar, intencionar y otorgar sentido a la individualidad en relación a la grupalidad y viceversa. Tal como refiere López (2012) la dirección, como función reguladora de los procesos grupales, puede, mediante la interacción que establezca con el mismo, garantizar la integración y coordinación entre lo individual y lo grupal, facilitando la realización de la actividad conjunta y coordinada de los sujetos que integran el grupo.

No obstante, vale destacar también, que esta mediación que establece el grupo entre la sociedad y el individuo no es total ni absoluta, ya que la sociedad también influye sobre el individuo a través de otros medios, como los sistemas nacionales de educación y los de comunicación masiva tal como señalan Hiebsch y Vorweg (1969) y al respecto plantean “en la interacción del hombre con los objetos sociales (materiales o espirituales), tiene lugar un proceso de apropiación de toda la experiencia social y cultural que se encuentra plasmada en estos” (citado en Casales, 2012, p.37).

Es por todo ello, que debe destacarse el carácter dialéctico de las relaciones entre la sociedad, el grupo y el individuo, al tratarse de una relación en la cual los diferentes elementos influyen, se interpenetran y se condicionan recíprocamente.

1.4 Hacia una definición de la dirección, desde perspectiva psicosocial.

Numerosas ciencias como la Filosofía, la Sociología, la Antropología, la Economía, la Politología, el Derecho y, más recientemente, las llamadas Ciencias Empresariales se han dedicado al estudio de los procesos de dirección. Teniendo en cuenta esta diversidad, se considera necesario clarificar los aspectos que definen el estudio de los mismos desde perspectiva psicosocial.

Para el caso de la Psicología, el interés por la comprensión y transformación de estos procesos, se deriva del estudio de los grupos y del liderazgo, en los marcos de una de sus disciplinas, la Psicología Social.

Partiendo de la naturaleza relacional de los procesos de dirección, como expresión estructural de necesidades funcionales de sistemas grupales, se fundamenta la pertinencia de los estudios de la dirección desde perspectiva psicosocial, de manera que permita el entendimiento de las cualidades de estos procesos desde sus manifestaciones subjetivas e intersubjetivas.

Ante ello, resulta necesario primeramente referir aquellos aspectos que se consideran regularidades del proceso y tipifican la dirección desde perspectiva psicosocial.

Entre ellos (Fariñas, 2013, p.19):

- ✓ El carácter social, pues sólo es pertinente en un sistema de relaciones sociales, por ello se encamina a la regulación del grupo en función del cumplimiento de determinados objetivos, trabajando e influenciando directamente el potencial humano. Además de que sólo es posible, precisamente, mediante el ejercicio sistemático de interacciones interpersonales.
- ✓ Representa al poder legitimado desde cánones sociales que responden a intereses y mecanismos de regulación de la sociedad en general.
- ✓ Es un proceso de carácter sistémico e interdisciplinar, pues todos sus elementos están estrechamente relacionados y condicionan al resto de los procesos que ocurren en la estructura grupal, para lo que se necesita de conocimiento e información acerca de todo lo que se demanda para el desarrollo de la actividad requerida.
- ✓ Tiene carácter formal, pues su existencia está ligada a la estructura formal de los grupos sociales.

De forma general, puede comprenderse la dirección como fenómeno psicosocial, desde dos dimensiones principales: la dirección como proceso y la dirección como rol. Vista como proceso implica entenderla como un proceso de regulación grupal, pues se trata de incidir en los elementos constitutivos de un sistema grupal u organizacional, para su funcionamiento, como un todo, en base a una misión común. Es por ello que su instauración deba sustentarse

en principios formales, intereses clasistas y de la sociedad en general. De ello se deriva que, el poder y la autoridad asignados al directivo estén legitimados y respaldados por estos mecanismos de regulación social.

Representa, fundamentalmente, a los intereses de la sociedad y es la máxima responsable de regular, mediante el cumplimiento de sus funciones, los procesos grupales, en aras de alcanzar el cometido social de los sistemas organizativos donde se desempeña.

La eficiencia del funcionamiento grupal, dependerá de cómo se asuman y se cumplan los elementos constitutivos de la dirección. Esta es la razón por la cual se le adjudica un papel trascendental en la configuración y desarrollo de los procesos grupales que, a decir de Martín-Baró (1988), articulan la identidad del grupo, le otorgan poder ante los demás grupos y garantizan la significación social de lo producido por la actividad grupal.

La dirección condiciona procesos como el establecimiento de las normas de pertenencia al grupo, la distribución de sus funciones, tareas y roles, el modo de establecer relaciones con otros grupos, el desarrollo de la conciencia de pertenencia de sus miembros, la cohesión grupal, entre otros. Es la encargada de regularlos en coherencia con el carácter y el objetivo del grupo a fin de que pueda desarrollarse y consolidarse la necesaria colaboración entre sus miembros. (Fariñas, 2013, p.22)

Ello comprende, por tanto, de una práctica de influencia consciente, planificada y sistemática que garantice la adecuación de los individuos al diseño estructural y funcional del sistema organizativo. Destacándose así, la importancia, de que la dirección se sustente en el establecimiento de una relación entre sujetos, pues se trata de un proceso donde seres humanos influyen y regulan la actividad grupal de otros seres humanos.

Por tanto, el proceso de dirección y su consecuente rol de directivo son los encargados de dar vida y poner en marcha a las organizaciones, resultando esencial para ello la conversión de recursos (materiales, humanos) en resultados (Carnota, 1990). Por tanto, el propósito será en función de las particularidades del sistema organizativo, conducir al hombre, y por tanto, al grupo social, hacia el alcance de los objetivos propuestos. De ahí entender la dirección como un proceso inherente y necesario en el desarrollo grupal.

Se trata, entonces, de un rol que ejercen sujetos con otros sujetos pues es el trabajo del hombre, los objetivos que se planteen, los conocimientos que posea, su constancia, honestidad

y visión ideológica de la realidad, lo que determina el contenido y condiciona los resultados que puedan alcanzarse mediante el desempeño del mismo (Carnota, 1990).

Sin embargo, para que el proceso de dirección contribuya a la emancipación humana y no a la dominación, López (2012) refiere la necesidad de que, desde el rol de directivo se asuman y desarrollen potencialidades y cualidades de liderazgo, de forma tal que puedan desplegarse métodos de trabajo que potencien el desarrollo simultáneo de la autonomía y autorregulación grupal y el crecimiento personal de sus miembros.

Los anteriores elementos permiten comprender que el proceso de dirección regula la actividad conjunta de cualquier grupo social, independientemente de la concepción teórico – metodológica desde la que se conciba el fenómeno (López, 2012); por lo que constituye un proceso y un rol inherente a dicha realidad. Destacándose así, el establecimiento de una relación de interdependencia entre ellos, donde la dirección no existe fuera del grupo humano y a su vez no existe proceso grupal, de carácter formal, que no requiera de la dirección.

Tomando como referente todo lo anteriormente expuesto, puede concluirse que la dirección es un “proceso sociopsicológico propio del funcionamiento de la actividad conjunta de agrupaciones humanas” (Fariñas, 2013, p.20). Lo anterior, dada la capacidad de regulación que requieren los procesos grupales, para el cumplimiento de las tareas que estos mismos se han propuesto o se les han adjudicado. Esta influencia reguladora, en la dirección, se consume a través del uso de la autoridad formal, derivada de la estructura jerárquica de las agrupaciones humanas.

Emprender por tanto, el estudio de la dirección desde perspectiva psicosocial se hace vital para interpretar su complejidad como proceso. De ahí que emerja la necesidad de concebir prácticas de evaluación que permitan abordarla desde su dimensión de rol social y proceso de regulación grupal.

2 Fundamentos metodológicos en la evaluación de la dirección.

2.1 Análisis de las características de los modelos de dirección.

Elementos como el creciente desarrollo científico- técnico y el fenómeno de la globalización neoliberal, han condicionado el desarrollo de la sociedad y el del mundo organizacional que la sustenta. Es por ello que, el escenario de actuación de los sistemas organizativos se caracteriza, cada vez más, por los altos niveles de competencia tecnológica,

el dinamismo, intervención y autogestión del personal y la proyección del sistema al logro de objetivos definidos, en base a un pensamiento estratégico. (Menguzzato & Renau, 1991; Ordóñez, 1995, citado en Huerta, 2012).

Los anteriores factores han incidido directamente sobre las estructuras y los procesos de dirección, lo cual implica que sus cambios hayan pautado, el decursar evolutivo de los modelos de dirección; transitado desde la clásica Dirección por Instrucciones, a la Dirección por Objetivos, a la más contemporánea Dirección Estratégica y a la tan debatida Dirección por Valores (Fariñas, 2013).

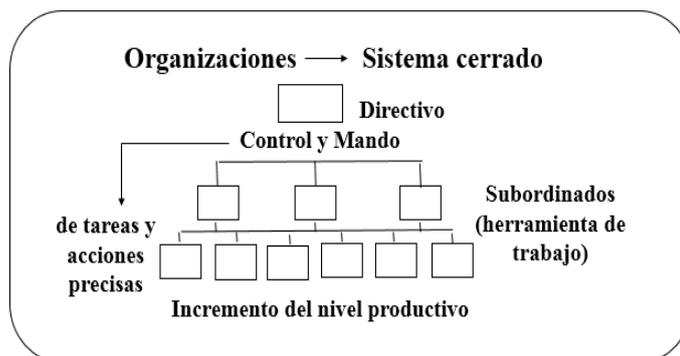
El primero de estos modelos de dirección fue la Dirección por Instrucciones (DpI), la cual se originó a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Se hace necesario para su comprensión hacer alusión a la concepción del modelo de Administración Científica del Trabajo de Frederick W. Taylor (1870) (Herrera & Martínez, 2005).

Las organizaciones, desde este enfoque, eran concebían como sistemas cerrados de tareas a cumplir enlazadas continuamente en un tiempo planificado y donde el factor humano constituía un medio manipulado hacia el incremento de los niveles productivos (Herrera & Martínez, 2005). Era pertinente idear, estructural y funcionalmente, el rol de directivo a partir del desempeño de las funciones de ordeno y mando, al definir las tareas y acciones precisas que debían realizar, tanto los subordinados como aquellos encargados de controlarlos.

Representaba, por tanto, la época en la que se podía lograr el éxito manejando los recursos organizativos externos como el control, la disciplina y el cumplimiento de la jornada, entre otros. Desde este modelo los operarios no son más que una mera extensión de las máquinas con funciones poco complejas, con una estructura jerárquica estricta y con jefes que ejercen de capataz controlador. Alguno de los elementos característicos de estas empresas: visión estratégica a corto plazo, estructura piramidal con múltiples niveles organizativos, baja escolarización de los miembros de la organización, nivel medio de profesionalización de los empleados, así como baja autonomía y responsabilidad en operarios y mandos intermedios (García, 2011).

El siguiente esquema, ilustra las anteriores características:

Esquema 1: Dirección por Instrucciones (DpI)



Fuente: Elaboración personal.

Tradicionalmente, la utilidad de la DpI se manifiesta claramente en dos tipos de situaciones bien distintas, en situaciones repetitivas de baja complejidad, tales como ejecución de tareas puntuales por parte de personas poco "instruidas" y en entornos estables en los que se busca una producción cuantitativa mediante planteamientos racionales y disciplinados, y en situaciones de urgencia en las que hay que actuar de forma rápida y automática, si no se quiere poner en peligro a la empresa. (Huerta, 2012, p.4)

En estas condiciones, las posibilidades de que el operario esté realmente motivado y de que desarrolle todo su potencial son prácticamente nulas (García, 2011). Su marco de interés escapa a la necesidad de fomentar en los subordinados niveles elevados de compromiso, identificación, autonomía y contribución con los procesos organizacionales. Al respecto de lo cual, su impacto social sea desfavorable, pues puede producir entre otros: enajenación y despersonalización del hombre, así como ausentismo laboral y dificultades en el desarrollo de la tarea, como consecuencia de los efectos negativos de la actividad laboral, al ser concebido el hombre como una herramienta más de trabajo. Afectaciones psicosociales todas, que al no ser consideradas, atentan contra la tan perseguida productividad.

Es entonces, que a partir de numerosos cambios producidos en el mundo empresarial, donde los niveles de complejidad en la actividad laboral fueron aumentando, y junto con ello, la necesidad de desarrollar soluciones que se escapaban de los marcos de respuestas simples y automáticas, aparece para la década de los sesenta la Dirección por Objetivos (DpO), con la intención de dar respuesta a esta problemática y superar las limitaciones que suponía para ello el modelo anterior.

Algunos autores como Hernández (1995); Wehrich (1995); Koontz y Wehrich (1998) y Reyes (1996); reconocen los trabajos de Peter F. Drucker (1954) como la génesis del planteamiento de esta forma de concebir la dirección, pues introduce los términos eficiencia y eficacia. Otros investigadores como Dressler (1991); Reiff y Bassford (1996); García y Dolan (1997) advierten que los inicios de estas ideas están en los trabajos realizados por el Profesor de la Universidad de Harvard, Chris Argyris (1978) y la “teoría del establecimiento de metas” elaborada por Edwin Locke (1968) (Herrera & Martínez, 2005).

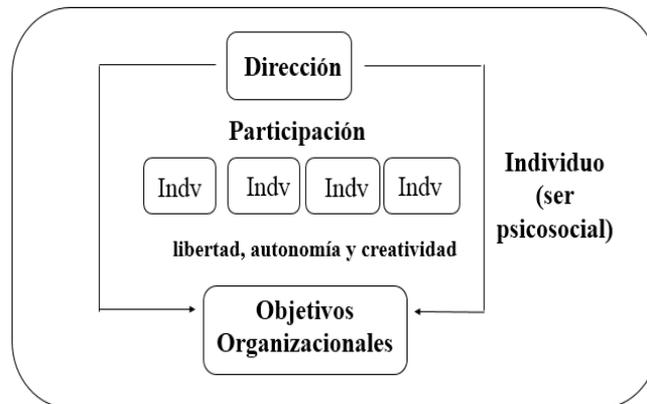
La intención de la DpO es la determinación anticipada de los logros esperados por la organización en sus diferentes áreas de responsabilidad, en función de que todos los componentes y acciones planificadas del sistema, se proyecten hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Constituye un paso de avance con relación a la DpI pues su implementación impulsó la planificación rudimentaria de estrategias organizacionales y el otorgamiento de cierto grado de libertad, autonomía y creatividad a los subordinados (Huerta, 2012). Concibe al individuo no como una herramienta de trabajo sino como un ser psicosocial, por lo que comienza a interesarse, no sólo por la tarea que debe realizar, sino también por la motivación, implicación y estilo personal de ejecución que tiene el mismo.

El ejercicio de la dirección, desde aquí, debe realizarse con sumo cuidado puesto que constituye el escenario perfecto para la aparición de la burocratización, fenómeno que implicaría el retroceso hacia la ya obsoleta DpI (Herrera & Martínez, 2005). Por tanto, sería favorable la aplicación de este modelo, acompañado de un estilo de dirección que fomente la auténtica participación, en función de lograr el compromiso y la identificación de los subordinados con los objetivos planteados para la organización.

El siguiente esquema muestra estas características:

Esquema 2: Dirección por Objetivos (DpO)



Fuente: Elaboración personal.

A partir de la década de 1980 se comienza a proponer la concepción de Dirección Estratégica (DE). Al igual que en las posturas anteriores existe un grupo de autores que se destacan por sus aportes en este tema como Lawrence y Lorsch (1967); Ansoff (1976); H. Mintezberg (1987); H. Koontz (1991); J.B. Quin (1991); M. Porter (1992); F. David (1994) y E. Saravia (1994) (Herrera & Martínez, 2005).

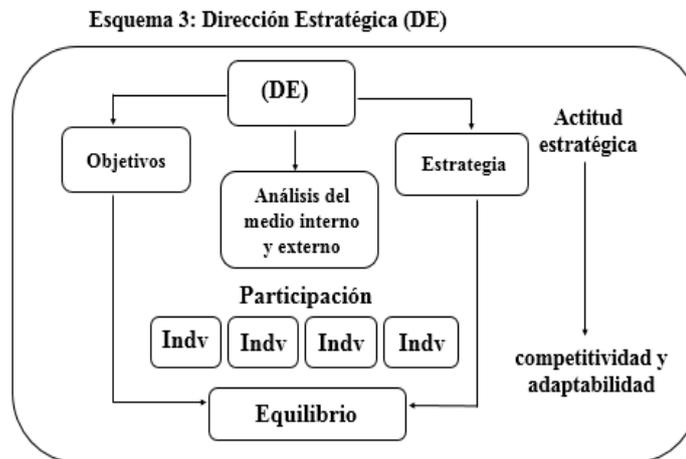
La DE procura alcanzar la visualización del sistema a largo plazo, con el propósito de garantizar mayores niveles de competitividad y adaptabilidad. Para ello se orienta a la elaboración de programas, planes o patrones de comportamiento que encierren el cumplimiento de un grupo de acciones en este término de tiempo. Lo anterior implica que se realice un anticipo de los cambios en el entorno, así como un análisis de las competencias internas y de las oportunidades externas, en función de garantizar el equilibrio organización-entorno mediante la deducción de las debilidades internas y el alcance de la integración del sistema.

Su implementación consiste en consensuar y establecer, en las organizaciones y grupos concretos, a partir del conocimiento que se tenga del medio externo, de una visión, una misión, un conjunto de objetivos, valores compartidos y escenarios de actuación; que deben estar en correspondencia e interrelación mutua. (Fariñas, 2013, p. 27)

Es decir, la DE valora con igual magnitud tanto el "*qué lograr*" (objetivos), como el "*qué hacer*" (estrategias) y el "*qué tengo para hacerlo*" (análisis del medio interno y externo) (Lantigua, 2005).

Desde este modelo, se aboga por la participación activa de los trabajadores en cada uno de los procesos organizacionales que así lo permitan, reconociendo la necesidad del desarrollo cultural de cada uno de ellos, en relación con las expectativas, necesidades y formas de relacionarse y de enfrentar las contingencias presentes y futuras, dado el carácter dinámico y altamente cambiante del entorno.

El siguiente esquema muestra las anteriores características:



Fuente: Elaboración personal.

Es en esta misma década, a partir de la aparición en el escenario de la consultoría organizacional, de las investigaciones de Edgar Schein (1984) (citado en Fariñas, 2013) y sus publicaciones acerca de la categoría “cultura organizacional” como fenómeno articulador de la comprensión y la intervención en las organizaciones, que se condiciona un profundo interés por parte de los científicos de las llamadas “ciencias y empresariales”, por el abordaje de los valores organizacionales, como aspectos propios del contexto organizacional, que permiten acceder a la significación de las actitudes, decisiones y el comportamiento de sus miembros. Lo anterior unido a las nuevas demandas producto de la complejidad organizativa, abrieron las puertas a la propuesta del Modelo de Dirección por Valores (DpV).

El término Dirección por Valores (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado por primera vez en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron Blanchard y O’Connor en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de que casi todas las empresas comenzaran a formular explícitamente sus valores con mayor o menor fortuna y coherencia (García, 2011).

El propio autor refiere que para el año 2001 se destacan también los autores Hall y Tonna y Javier Fernández Aguado y la propuesta de este último de la “Dirección por Hábitos” como un modelo “antropológicamente más evolucionado”, el cual fue publicado a escala internacional, en el año 2006 por Richley y el propio Salvador García y Shimon Dolan.

La DpV surge entonces como un nuevo estilo de gestión, basado en los valores como inspiradores e impulsores de fundamentales y trascendentales cambios. Aboga por la integración organizacional en cuanto a los valores éticos, de control, de gestión y de desarrollo creativo, y representa una nueva forma de influir positivamente en la vida de los individuos haciendo más humana la actividad de dirección.

Constituye un nuevo modelo de dirección de empresa, más avanzado que la dirección por objetivos (DpO) propuesta en los años 60, y que la dirección por instrucciones (DpI) de inicios del siglo pasado, para moverse, como señala García (2011) “de forma eficaz, ética y emocionalmente positiva en los actuales contextos de alta competitividad, que exigen altos grados de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas” (p.8).

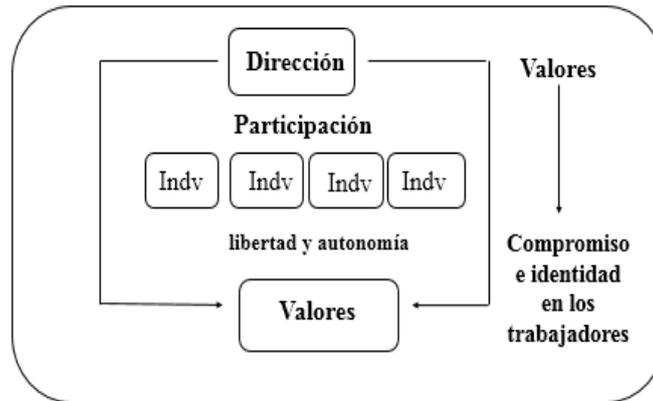
Desde aquí se pretende simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que puedan inculcarse a los trabajadores, se trata al decir Regalón y Méndez (2007) de conservar o desaprender creencias para mantener o replantear valores.

La DpV otorga autonomía a los individuos para ejecutar y desarrollar acciones que propicien el desarrollo del sistema, al manifestarse como una nueva forma de influencia interpersonal que aboga por la participación activa de los subordinados en los procesos organizacionales directivos que lo admitan. Ello permite que los trabajadores generen sentido de identidad respecto a la organización, al constituir los valores elementos motivadores del comportamiento.

Dichos valores al referir Shein (1987) actúan como guías para la acción y también elecciones estratégicas, en relación a lo que es conveniente para el alcance de la misión del sistema. Los mismos deben ser formulados, enseñados y asumidos por todos los miembros y niveles de la organización para que, con un criterio unificado se fortalezcan los intereses grupales e individuales del sistema.

El siguiente esquema refleja las anteriores características:

Esquema 4: Dirección por Valores



Fuente: Elaboración personal.

Diversas investigaciones han demostrado la pertinencia de la implementación del modelo de DpV y el de DE, de manera interrelacionada y complementaria. Schein (1987), refiere al respecto que la verdadera dirección estratégica es aquella que gestiona los valores compartidos por los miembros de la organización.

De forma general, y en relación a las características de cada uno de los modelos anteriormente abordados, puede referirse que cada uno de ellos fue surgiendo en la medida que el desarrollo del mundo empresarial establecía nuevas demandas. Su finalidad era superar las limitaciones de los modelos precedentes, ante la aparición de nuevas y complejas situaciones laborales. La evolución de estos modelos no implicó anular los modelos que precedían, sino tomar en cuenta sus fundamentos, para proyectar nuevas respuestas que resultaran efectivas y acordes a la demanda. Es por ello que al referir los modelos de dirección, puede emplearse el término de integración.

En relación a lo anterior, García y Dolan (1997) ya anticipaban esta integración al concebir el Modelo de Dirección por Valores (DpV) como la evolución de la Dirección por Instrucciones (DpI) y la Dirección por Objetivos (DpO), a lo cual se integra la Planeación Estratégica (PE) a medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales.

El siguiente esquema, adaptado a la versión original de García y Dolan (1997), muestra la continuidad evolutiva de los cuatro modelos de dirección (García, 2011).

Esquema 5: Continuidad evolutiva de la DpI, DpO, DE, DpV.



Al respecto de esta integración, Ponce, Pardo, Arocha y Rojas (2009) señalan:

Para llevar a cabo los procesos de DpO y DpV, la Planeación Estratégica es imprescindible, sobre todo cuando los objetivos o fines existenciales de la organización necesitan ser trazados a largo, mediano y corto plazo y ser conocidos, asimilados y compartidos entre los miembros de la organización, como valores. Es necesaria entonces, la participación de los trabajadores en la determinación de estos objetivos y en el resumen final de los valores ético-morales compartidos entre los miembros de la organización como elementos de la cultura que determinan el comportamiento organizacional. (p.3)

De forma general, y refiriendo la experiencia cubana en la implementación de estos modelos, puede destacarse la vigencia de esta integración, al identificarse la combinación de un modelo con otro, y no un modelo de dirección en forma “pura”. De ahí que concebir una práctica de evaluación de la dirección, que permita interpretar su complejidad, tome en cuenta, necesariamente las anteriores particularidades.

2.2 Valoración de metodologías propuestas para la evaluación de la dirección, a partir de los modelos abordados.

Una metodología, según De Armas (2005), constituye la forma de proceder para alcanzar determinado objetivo, se sustenta en un cuerpo teórico y se organiza como un proceso lógico conformado siguiendo una secuencia de etapas, eslabones, pasos o procedimientos condicionantes y dependientes entre sí, que ordenados de manera particular y flexible permiten la obtención del conocimiento propuesto.

En lo referido a las ciencias de la administración, Mesa y Vila (2012), consideran una metodología al conjunto de métodos, procedimientos, técnicas que regulados por determinados requerimientos permiten ordenar mejor el pensamiento y los modos de actuación para obtener, descubrir, nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica.

Las propias autoras establecen que el valor de una metodología consiste, básicamente, en mostrar una guía de actuación, una forma de abordar un problema para su descripción y para su transformación. Esta guía se convierte, al ser aplicada, en una síntesis informativa acerca del problema y un marco lógico de actuación para con él.

Respecto al tema de la dirección, resulta necesario destacar que la literatura científica adolece de investigaciones que refieran propuestas metodológicas dirigidas a la evaluación de la misma, tal como es concebida una metodología desde los autores anteriores. Para este caso, solo se evidencian en la literatura diversas formas de evaluación, que dado los propósitos investigativos, se centran solamente en una de las manifestaciones del proceso, permitiendo así una interpretación parcial del mismo.

Las propuestas metodológicas existentes relacionadas con el tema, se encuentran mayormente dirigidas a la implementación de los modelos de dirección. Su fundamentación y propuesta en sí misma, no arrojan elementos concretos de evaluación de la dirección, pero un análisis detallado del procedimiento descrito por los autores, sí permite la identificación de elementos de esta naturaleza. De ahí que su consideración resulte de gran valor para el presente estudio. Dichos elementos pueden precisarse, a partir del diagnóstico previo que debe suponer la estrategia de implementación, las consideraciones para su ejecución, así como los elementos que los autores refieran para evaluar los principales resultados.

En el ámbito nacional, varios son los autores que refieren estudios en este sentido.

Al respecto del modelo de Dirección por Objetivos (DpO), se destacan las investigaciones realizadas durante años de trabajo, por el MsC. José Rafael Díaz Crespo, Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana y su equipo de trabajo, en las diferentes instituciones para las cuales han colaborado: MITRANS, MINCEX y MINCULT.

Desde esta perspectiva, el sistema de Dirección por Objetivos, se instrumenta como un sistema de gestión, y precisa de definir, las esferas más importantes en las que resulta necesario actuar. Para ello se requiere de identificar áreas de resultado claves (ARC), que al decir la Dra. Esperanza Carballal (citado en Díaz, 2005, p.2), “constituyen simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa”, así como los factores críticos de éxito (FCE) entendidos como aquellos aspectos o elementos que resultan más esenciales para que en cada ARC se alcancen los mayores resultados.

A partir de este análisis se formulan los objetivos de cada área, de forma participativa, y se lleva a cabo el trabajo. De no contarse con los factores críticos de éxito (FCE), la formulación de los objetivos se realiza de manera general, no garantizándose que los objetivos planteados sean realmente los más importantes. La utilidad de determinar los Factores Críticos de Éxito (FCE) es la de concentrar la atención de los directivos y los subordinados en aquellos aspectos más significativos y evitar la dispersión. Mediante el sistema de control, se verifica el cumplimiento de las metas trazadas y se toman las medidas correctivas necesarias para asegurar ese cumplimiento.

Desde esta propuesta interesa, fundamentalmente, describir el procedimiento de implementación del modelo, destacando sus principales características, así como describir el procedimiento de control, por el cual serán constatados los resultados de su funcionamiento. De manera general, no refiere el *cómo*, pero si responde al *qué* evaluar, y constituye por tanto un aporte en este sentido.

En el modelo de Dirección Estratégica (DE), por su parte, se destacan los autores Menguzzato (1991); Morales (2002); Ronda y Marcané (2004) fundamentalmente.

Entre las ideas referidas por Menguzzato (1991), el centro de atención de la dirección estratégica debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa, y la eficiencia, hacia las

relaciones empresa-entorno, y la eficacia. Para él, la puesta en práctica de la estrategia elegida, requerirá, de plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuesto, logrando su concreción en la medida que ello permita acercarse al nivel operativo.

Destaca en este sentido, la importancia de las funciones de dirección, especificando la función de control de significativo valor, en tanto será quien permita asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Plantea además, que si bien el sistema de planificación y control se encuentra en la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, la correcta ejecución de la estrategia, de ahí que sea necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad, y los canales de información por los que debe fluir la información, en cuantía y calidad oportunas. Constituyendo por tanto, los miembros de la organización los responsables de ejecutar los planes, por lo que la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, así como la forma en la cual se oriente la cultura existente en toda organización, influirá también decisivamente sobre el éxito de la estrategia.

Es decir, las anteriores idean señalan a la personalidad del directivo como un elemento clave en el funcionamiento de la organización, constituyendo las funciones que este debe desplegar, como las habilidades para hacerlo, lo que permitirá el éxito de la misma. Resulta por tanto, respecto al objeto del presente estudio, un importante elemento de evaluación.

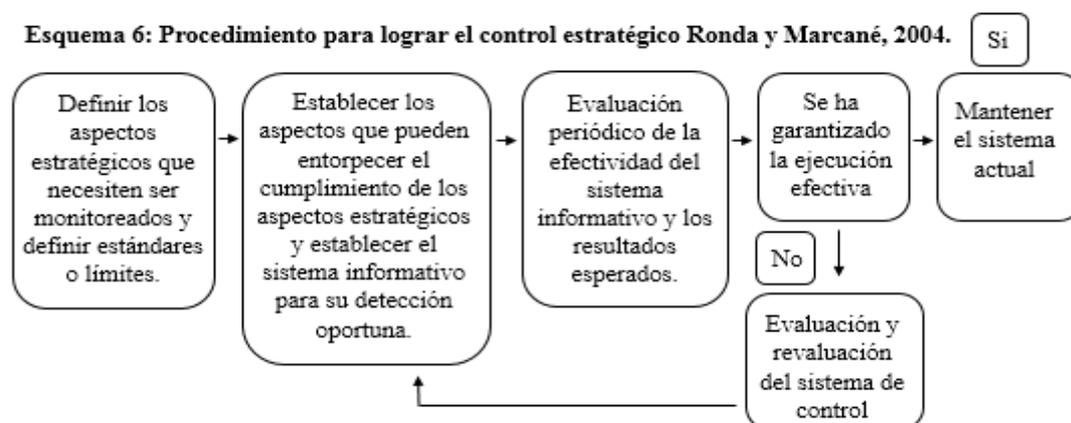
Por su parte, la propuesta de implementación expuesta por Morales (2002), sustentada en los resultados de varios autores e investigaciones, entre los cuales Basseyre des Horts, Ch.H (1990) con su obra "*Gestión estratégica de los recursos humanos*"; Gárciga, R. (1999): "*Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*"; Koontz, H. y Weihrich. H (1955): "*Elementos de Administración*"; Morrissey, G.L (1996) "*Pensamiento Estratégico*" así como Navas, J (1998) con su obra "*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*", establece como conclusión que es mediante el control estratégico que se concibe la evaluación de los principales resultados, respondiendo esto a una concepción de práctica de evaluación desde la cual interesa más que el proceso de dirección, la obtención de sus resultados.

Fundamenta el autor, además, que la implementación del modelo debe comenzar por el desarrollo de un diagnóstico estratégico, a partir del cual se debe realizar un análisis interno y externo de la organización, argumentando que son los factores claves del éxito y definición de los escenarios, así como la definición de las áreas de resultado clave y la definición de unidades estratégicas de negocio los elementos que interesan al respecto. No precisando en este sentido, *cómo* obtener cada uno de ellos, semejante a las limitaciones del modelo anterior.

Por último y en relación a la definición de la misión y objetivos estratégicos, señala que solamente aquellos sujetos cualificados y con conocimientos técnicos respecto al tema, deberán asumir el protagonismo en su elaboración. De ahí que se constituya el sujeto con la autoridad formal, nuevamente objeto de evaluación.

En relación a los autores Ronda y Marcané (2004), se evidencia un paso de avance en relación a la determinación de elementos de evaluación, en tanto exponen en su propuesta una serie de principios teóricos-metodológicos, que a su consideración son de vital importancia para la implementación del modelo. Entre estos: jerarquía del proceso de planeación, el carácter interactivo, naturaleza holística, carácter integrador, carácter transfuncional, el carácter participativo, coherencia y pertinencia, carácter proactivo orientado a los resultados, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática e interacción permanente.

Además, no sólo refieren cómo evaluar dicha implementación, sino que ilustran el procedimiento para desarrollar el control estratégico.



El valor de esta propuesta radica en la intención de los autores por explicitar el procedimiento de evaluación, superando así la interrogante del *cómo hacerlo*, surgida precedentemente. No obstante, sus fundamentos continúan siendo limitados para concretar una forma de evaluación del proceso de dirección, destacándose solamente la importancia que le atribuyen a las funciones de dirección. Al respecto de lo cual plantean “desde otras propuestas no se contempla la implantación, la ejecución y el control integrados desde la formulación durante el ciclo funcional de dirección, lo que provoca que los mismos no logren la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo” (p.18). De ahí que consideren en su propuesta la ejecución y el control desde la fase de planeación, en función de la necesaria integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo, además de contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones objeto de su implantación.

Para el caso del modelo de Dirección por Valores (DpV), las investigaciones realizadas por el Dr. Carlos Díaz Llorca, Subdirector y Profesor Titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) Universidad de La Habana, constituyen los datos más relevantes y completos a destacar en relación con el objeto del presente estudio. Al respecto del procedimiento de implementación del modelo de dirección, el autor refiere:

El cómo es un proceso más complejo, pero concibiéndolo como un conjunto de procesos que crean o añaden valor a la DPV, consideramos oportuno concebir una “cadena de valor” donde cada proceso de la cadena añada valor para los que hacen uso de esta herramienta de dirección relativamente novedosa. Esta cadena estaría formada por un “proceso conceptual”, otro “proceso pensado” y finalmente un “proceso actuado”. (p.2)

El proceso conceptual, referido a la necesidad de conocer primeramente las bases conceptuales, en que se fundamenta el modelo, concibiéndose estructurado en tres partes:

1. Comprender la DpV dentro del marco de la teoría del Comportamiento Organizacional y en particular dentro de la Cultura Organizacional, como variables independientes que condiciona a las variables dependientes: productividad, ausentismo, rotación del personal y satisfacción laboral.
2. Comprender la lógica que existe entre las creencias y los valores con los resultados de cualquier organización.
3. Comprender qué es la DpV como concepto y herramienta de trabajo de la dirección, así como conocer cuáles son las “finalidades” de querer introducir los Valores en la Dirección.

El proceso pensado, orientado a definir los valores que tienen que impulsar las organizaciones en particular y cómo estos se estructuran, clasificándose en dos categorías: los valores estratégicos y los valores tácticos.

- Los valores estratégicos: relacionados con aquellos que deben lograrse en el tiempo, en un determinado horizonte de trabajo, y se conforman por la identidad de la organización, su misión y su visión.
- Los valores tácticos: más comúnmente conocidos como valores compartidos, pueden clasificarse en tres niveles: los éticos (cómo nos relacionamos con los demás), los prácticos (cómo nos relacionamos entre nosotros), y los de desarrollo (qué vamos a hacer para desarrollar o impulsar a la organización).

El proceso actuado, dirigido a ofrecer los principales criterios para aplicar la DpV.

El aporte de este enfoque radica además en la importancia que se le atribuye en relación a la dirección por valores, la estrategia seguida por el dirigente, al respecto de lo cual Díaz, C. (2002), refiere:

(...) dirigir por valores, no es dirigir en función de todo el conjunto de valores que esté asociado al grupo. Es trabajar por aquellos valores que la organización y su Alta Dirección quieren impulsar, que tienen un carácter positivo y que no olvidan el resto de los valores, sino que su fortaleza los hace predominantes y neutralizan cualquier otra influencia que no sea de las mejores. (p.27)

Por último, y en relación a las formas de evaluación de la implementación del modelo, el propio autor refiere sobre la necesidad de evaluar las acciones de Dirección de la Organización, y su funcionamiento, proponiendo para ello el empleo de acciones de evaluación basadas en el uso de métodos y técnicas de investigación que ponderan la obtención y el procesamiento de datos cuantitativos, tales como cuestionarios y encuestas.

Al respecto de esta idea, otros muchos autores como Blázquez y Navarro (1999); Casales (1999); Codina (2005); García y Valdés (1997); González (2009); Herrera (2013); Martín (2002); Murillo y Hernández (2012); Pin, Espinosa y López (2005); Rodríguez, Martín y Roque (1999); Torrecilla y Hernández-Castilla (2012); entre otros, pertenecientes tanto al ámbito nacional como internacional, se destacan al respecto, refiriendo el empleo de este tipo de instrumento para indagar fundamentalmente en cualidades, competencias y habilidades de

la personalidad del dirigente, en relación a su rol y al desempeño de las funciones de dirección.

Puede destacarse además, que constituye la forma de evaluación de la dirección más predominante en la literatura, independiente a cualquier modelo, variando solamente su objeto en función de los fines investigativos. Su utilidad, por tanto, queda irrefutable, dada las diversas ventajas que ofrece para la recogida y el análisis de datos, sin embargo, al pretenderse la comprensión profunda y transformación de procesos de naturaleza psicosocial, no se consideran suficientes.

La labor investigativa del Dr. Alexis Codina Jiménez, director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) y profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, con su obra titulada “¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?, constituye uno de los referentes que guardan relación con lo citado anteriormente. Su objetivo radica en identificar las habilidades que, según diferentes autores e investigaciones más recientes, se consideran fundamentales para un trabajo directivo efectivo, en función de diseñar un Programa de Desarrollo Gerencial que permita el desarrollo de las habilidades más relevantes.

El interés del autor por abordar la temática, responde a las insuficiencias identificadas en grupos directivos para el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica, entre otros, a partir de diversas investigaciones y consultorías realizadas en empresas cubanas como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial. Lo anterior, unido a la alta probabilidad de aumentar cuanto se desee la demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva, inclinan al propio autor al estudio de las habilidades interpersonales, sin implicar necesariamente una ruptura con las habilidades ya referidas.

La importancia de este tipo de habilidades, radica, a su consideración, en que le permiten al directivo obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los especialistas de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas.

Algunos de los trabajos consultados por Codina (2005), como fundamento para su investigación responden a autores como Mintzberg (1991) con sus obras "*Formación de Directivos, no MBA (Master in Business Administration)*" y "*El trabajo del directivo. Folklore y hechos*" en "Mintzberg y la Dirección"; Robbins, S.P (1991) con su obra titulada "*Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*"; investigaciones realizadas en 1991 por la Universidad de Columbia y Korn/Ferry International a nivel mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000, encuestando a 1 500 ejecutivos de veinte países de Europa Occidental, Japón, USA y América Latina; así como otros trabajos más recientes como los de Drucker, P. (1999) en "*Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*"; Goleman, D. (1999) con "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*" y Kotter, J. P (2000) y su obra *¿Qué hacen los líderes?*.

En su obra quedan recogidas un total de 10 habilidades directivas, las cuales se expresan como un sistema, el cual se inicia con la estrategia y concluye con la gerencia del cambio, donde se resumen el conjunto de políticas, medidas y acciones que deben adoptarse para lograr el tránsito del "estado actual" al "estado deseado". Las mismas son: Dirección o enfoque estratégico, Comunicaciones interpersonales, Estrategias y técnicas de negociación, Manejo de conflictos, Trabajo en equipo, Liderazgo y motivación, Diagnóstico de problemas y toma de decisiones, Administración del tiempo y delegación, Reuniones productivas y Gerencia del cambio.

De forma general, y atendiendo a la valoración realizada a cada uno de los modelos abordados, puede señalarse que en relación a la evaluación del proceso de dirección, se muestran vigentes diversas limitaciones, sin embargo, la diversidad de elementos metodológicos propuestos en relación a las estrategias de implementación, que de forma explícita e implícita responden a las interrogantes *qué* evaluar y *cómo* hacerlo, suponiendo diversos beneficios en la conformación de una forma de evaluación propia que permita interpretar la complejidad del proceso de dirección y resulte aplicable a cualquier práctica de dirección, constituyen también importantes aportes en este sentido.

Capítulo 2: Referencias Metodológicas.

2.1 Concepción metodológica.

Con el objetivo de perfeccionar la evaluación de los procesos de dirección, a partir de una propuesta metodológica desde perspectiva psicosocial (ver propuesta metodológica en el Anexo #1), se establece como paradigma de investigación el mixto o integrador, el cual responde a un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema (Teddie & Tashakkori; Creswell, citados en Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Desde esta postura se logra una perspectiva más precisa y multifacética del fenómeno, empleando para ello diversos instrumentos de recogida y análisis de datos correspondientes a un u otro enfoque.

En un intento de sistematizar los propósitos del paradigma mixto, Greene (2007), Tashakkori y Teddlie (2008), Hernández Sampieri y Mendoza (2008), y Bryman (2008) presentan ocho pretensiones básicas que, a su consideración, destacan los principales beneficios que esta reporta:

- Posibilidad de triangulación (corroboración): es decir, la búsqueda del contraste entre datos e información de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Complementación: mayor entendimiento, ilustración o clarificación de los resultados de un método sobre la base de los resultados del otro método.
- Visión holística: obtención de un abordaje más completo e integral del fenómeno estudiado.
- Desarrollo: usar los resultados de un método para ayudar a desplegar o informar al otro método en diversas cuestiones.
- Iniciación: obtención de nuevas perspectivas y marcos de referencia, así como la posibilidad de modificar el planteamiento original y resultados de un método con interrogantes y resultados del otro.
- Expansión: extender la amplitud y el rango de la indagación usando diferentes métodos. Un método puede expandir o ampliar el conocimiento obtenido en el otro.
- Compensación: un método puede visualizar elementos que el otro no, las debilidades de cada uno puede ser subsanadas por su “contraparte”.
- Diversidad: obtener puntos de vista variados, incluso divergentes, del fenómeno o planteamiento bajo estudio. Distintas ópticas (“lentes”) para estudiar el problema.

El valor del paradigma mixto en la presente investigación, radica en la posibilidad que brinda para obtener datos de diversa naturaleza, en tanto se pretende construir una metodología, que dado el carácter multidisciplinar de la dirección, resulte aplicable a diversos contextos, no así a un sector empresarial específico, como tradicionalmente ha ocurrido y que ha estado muy apegado a datos cuantitativos para todos sus sistemas de gestión. De ahí que emerja la necesidad de integrar los datos cualitativos para captar la complejidad de este proceso.

2.2 Alcance o tipo de investigación.

Se realizó un estudio con un alcance descriptivo, puesto que, como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), su finalidad es la de medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos aspectos (variables), dimensiones o componentes del objeto que se estudia. Para la presente investigación, la finalidad es la de evaluar determinados elementos que, en el orden metodológico, permitan la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, proponiendo así una metodología, que con este fin, quede sustentada a partir de la descripción de los conceptos y variables que la componen.

No se pretende, por tanto, medir las variables o conceptos que conforman la metodología, como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), al proponer el término de medición asociada a la descripción, ya que, como afirma Arias (1999) este término responde, en su concepción más amplia, al establecimiento de una comparación entre lo que se estudia y un patrón o muestra, y no constituye ello, por tanto, objeto en el presente estudio.

Tampoco se pretende, únicamente, emprender un procedimiento de obtención de información, dirigido a la construcción de un conocimiento “básico, inicial e introductorio” (Arias, 1999) respecto a los aspectos constitutivos de la metodología, puesto que esto respondería a un proceder diagnóstico, que no constituye objeto del presente estudio, aun cuando en este sentido, diagnóstico y evaluación muestren una estrecha relación. Se pretende, sin más, emprender un procedimiento de búsqueda organizada y consciente de información respecto al objeto de estudio que permita, sobre la base de valoraciones y juicios críticos emitidos por los expertos, confirmar o modificar los elementos de evaluación y, por tanto, describir la metodología.

2.3 Diseño de Investigación.

El diseño utilizado fue el transformativo secuencial (DITRAS), (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El mismo incluye dos etapas de recolección de datos. La prioridad y fase inicial puede ser la cuantitativa o la cualitativa, o bien, otorgarles a ambas la misma importancia y comenzar por alguna de ellas. Los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa son integrados durante la interpretación.

Su característica principal, es que una perspectiva teórica amplia (teorización) guía el estudio. De acuerdo con Creswell; Teddie y Tashakkori (2008) (citados en Hernández, Fernández & Baptista, 2010) esta teoría, marco conceptual o ideología es más importante para orientar la investigación que el propio método, debido a que determina la dirección a la cual debe enfocarse el investigador o investigadora al explorar el problema de interés. Tal teoría o marco se introduce desde el mismo planteamiento inicial.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de diseño puede aplicarse a lo que Chen (2006), denomina evaluaciones guiadas por teoría, destacando para ello el desarrollo de dos tipos de estrategias: cambio de estrategia o estrategia contextual.

En relación a lo anterior, se declara en el presente estudio un cambio de estrategia, al emplearse, primeramente, métodos cualitativos para “construir” la propuesta metodológica dirigida a la evaluación de la dirección desde perspectiva psicosocial, y luego, métodos cuantitativos para “evaluar” dicha propuesta a partir del criterio de expertos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una de las finalidades de este tipo de diseño es emplear los métodos que pueden ser más útiles para la perspectiva teórica.

Su carácter secuencial consiste en el hecho de que, las interpretaciones parciales de un tipo de dato, influye en la manera en que se concibe la recolección y el análisis de datos en la siguiente fase.

2.4 Período y lugar donde se desarrolla la investigación.

La presente investigación fue realizada en el período comprendido entre los meses de febrero y mayo del 2015, en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Villa Clara.

2.5 Descripción de la Muestra.

La muestra utilizada en el presente estudio fue intencionada, definiendo a los participantes como expertos según el método para Criterio de Expertos propuesto por Crespo (2007):

Se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer, con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla. (p.13)

La selección de los mismos, se realizó teniendo en cuenta el procedimiento propuesto por el propio autor. Desde aquí, resulta necesario determinar las competencias de los expertos antes de requerir su valoración acerca de los resultados de la investigación. Este método consistente en determinar el **coeficiente K**, a partir de la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, basándose en las fuentes de argumentación que ha definido previamente el investigador.

Las fuentes de argumentación empleadas fueron las referidas por Crespo (2007) en su libro, sólo contextualizándolas en relación con el tema que se estudia. Las mismas son:

- Investigaciones teóricas respecto al estudio de la dirección (experiencia investigativa).
- Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado) respecto al estudio de la dirección.
- Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales respecto al estudio de la dirección.
- Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros respecto al estudio de la dirección.
- Conocimiento de investigaciones relacionadas con prácticas de evaluación en procesos de dirección en Cuba y el extranjero.
- Intuición (percepción de las cosas relacionadas entre sí, que facilita su visión conjunta y posibilita la proyección y previsión racional de lo que debe suceder en el futuro, aun cuando no se tenga la experiencia de esos acontecimientos).

El coeficiente de competencia fue calculado mediante la siguiente fórmula:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que valora tener el experto acerca del problema que se aborda, el cual es calculado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 de modo que:

- El valor 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- El valor 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto seleccionado, como resultado de la suma de los puntos alcanzados.

Los valores otorgados a los diferentes grados de influencia, fueron tomados de la tabla patrón a la que Crespo hace referencia.

Tabla #1: Tabla patrón propuesta por Crespo (2007, p.20).

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Investigaciones teóricas respecto al estudio de la dirección (experiencia investigativa).	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado) respecto al estudio de la dirección.	0.5	0.4	0.2
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales respecto al estudio de la dirección.	0.05	0.05	0.05
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros respecto al estudio de la dirección.	0.05	0.05	0.05
Conocimiento de investigaciones relacionadas con prácticas de evaluación en procesos de dirección en Cuba y el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Intuición	0.05	0.05	0.05
Total	1	0.8	0.5

Finalmente, el **coeficiente K** de los sujetos encuestados fue clasificado mediante la siguiente escala:

- $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$ competencia alta.
- $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$ competencia media.
- $K < 0.5 \Rightarrow$ competencia baja.

De manera general puede referirse que de un total de 13 sujetos encuestados, sólo 9 fueron clasificados en el nivel Alto, y por lo tanto considerados expertos para participar de la investigación. De esta muestra obtenida, 7 pertenecen a la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, siendo 5 profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) ubicado en la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, y 2 profesores del Centro de Estudios Comunitarios (CEC) ubicado en la Facultad de Ciencias Sociales, 1 a la Universidad de La Habana desempeñándose como profesor de la Facultad de Psicología y 1 al Comité Nacional de la Unión de Jóvenes Comunistas, desempeñándose como Cuadro Profesional de Base UJC Nacional.

Sus datos generales quedan registrados en las siguientes tablas:

Tabla #2: Grado académico-científico.

Grado científico	Cantidad	%
Máster	2	22,2
Doctor	7	77,8

Tabla #3: Profesión.

Profesión	Cantidad	%
Investigadores	7	77,8
Profesores	2	22,2

Resulta necesario precisar que el 100% de los expertos se desempeñan tanto como profesores como investigadores, pero en función de distinguir la función principal de cada uno, se asumió la clasificación antes referida. Los trabajadores del Centro de Estudio de Dirección Empresarial, y Centro de Estudios Comunitarios fueron clasificados como investigadores debido a la función principal que allí desempeñan, pero también se destacan

como profesores en las diferentes Facultades a las cuales pertenecen, debido a la pertenencia que tienen dichos centros a la Universidad como institución. El resto de los expertos, clasificados como profesores, también se destacan en determinada línea de investigación.

2.6 Operacionalización de las variables (forma constitutiva y operativa).

Dirección: Proceso de regulación grupal, propio de los grupos formales (López, 2012).

Metodología: es la forma de proceder para alcanzar determinado objetivo, que se sustenta en un cuerpo teórico y que se organiza como un proceso lógico, conformado por una secuencia de etapas, eslabones, pasos o procedimientos condicionantes y dependientes entre sí que, ordenados de manera particular y flexible permiten la obtención del conocimiento propuesto (De Armas, 2003, citado en Paz, 2013).

Tabla #4: Operacionalización de variables.

Variables de estudio	Instrumento de medición	Ítems
Dirección	Cuestionario por criterio de expertos	- Concepción de dirección
Metodología	Cuestionario por criterio de expertos	- Definición de unidades temáticas, indicadores de evaluación, y cualidades a considerar en la interpretación. - Suficiencia de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación. - Denominación de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación. - Aplicabilidad de la metodología propuesta. - Coherencia teórica-metodológica. - Lenguaje utilizado.

2.7 Métodos e instrumentos.

2.7.1 Métodos del nivel teórico.

Según Hernández (2006), los métodos teóricos son utilizados en la construcción y desarrollo de la teoría científica y resultan útiles para profundizar en el conocimiento de las cualidades y regularidades del objeto que se estudia. Permiten la interpretación conceptual

de los datos empíricos encontrados y son utilizados durante todo el proceso investigativo, desde su fundamentación, hasta el análisis de los resultados.

Cada uno de estos métodos cumple funciones gnoseológicas determinadas, por lo que en el proceso de la realización de la investigación se complementan entre sí. Para el presente proceso investigativo, se resaltan los siguientes:

- **Análisis Histórico y Lógico:**

Ambos métodos, de forma interrelacionada, permiten el conocimiento de la evolución y desarrollo del objeto de estudio. El método histórico orientado al estudio del objeto en su sucesión cronológica, permite analizar la trayectoria concreta de su teoría, mientras que el método lógico, orientado al análisis de su esencia, investigando las leyes generales de su funcionamiento, y las condiciones de su desarrollo.

Permiten el estudio de la dirección a lo largo de la historia, los modelos de dirección existentes a partir de las condiciones socio/históricas de la etapa, así como las formas de evaluación identificadas en función de sus bases conceptuales.

- **Análisis y síntesis:**

Par dialéctico, que permite la sistematización del conocimiento acerca del objeto de estudio. Implica el estudio de la dirección, desde el análisis de las múltiples relaciones y componentes de sus elementos constitutivos, así como su posterior comprensión, a partir de la identificación de sus relaciones esenciales y características generales.

- **Inducción y deducción:**

Momentos del conocimiento dialéctico de la realidad, indisolublemente ligados y condicionados entre sí, que permiten la comprensión del objeto de estudio a partir de un razonamiento cíclico, mediante el cual las características singulares del objeto, conllevan al establecimiento de generalizaciones, como punto de partida para definir formulaciones teóricas, y cuyas generalizaciones conllevan a la redefinición de estas formulaciones teóricas, conllevando a nuevas características singulares del objeto.

2.7.2 Método del nivel empírico.

Atendiendo a Hernández (2006), los métodos empíricos permiten la obtención y elaboración de los datos empíricos, y el conocimiento de los hechos fundamentales que

caracterizan a los fenómenos. Entre estos métodos se destacan algunas técnicas de recolección de datos como las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas.

1. Encuesta para la valoración de los expertos (ver Anexo#2).

Encuesta empleada con el objetivo de seleccionar a los sujetos cualificados para participar de la investigación, clasificados como expertos según el Método por Criterio de Expertos, propuesto por Crespo (2007). Mediante la misma se obtuvo el **coeficiente K** (de conocimiento) de los sujetos encuestados, a partir del cálculo de los valores **Kc** y **Ka**, obtenidos de las preguntas realizadas.

Para obtener el valor **Kc**, se elaboró una tabla como la que a continuación se muestra, en función de que el sujeto seleccionara la casilla que estimara pertinente de acuerdo a su nivel de conocimiento respecto al objeto estudio.

Tabla #5: Nivel de conocimiento que valora tener el sujeto, respecto al objeto que se estudia.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mientras que para obtener el valor **Ka** fue utilizada la tabla patrón propuesta por el propio autor, a partir de la cual, los sujetos deberían marcar con un (X) el nivel de influencia de las fuentes de argumentación propuestas, en su nivel de conocimiento respecto al objeto que se estudia. La tabla quedó conformada, tal como la que se refiere a continuación:

Tabla #6: Valoración de los sujetos, respecto al grado de influencia de las fuentes de argumentación, en su nivel de conocimiento sobre el objeto que se estudia.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Investigaciones teóricas respecto al estudio de la dirección (experiencia investigativa).			
Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado) respecto al estudio de la dirección.			

Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales respecto al estudio de la dirección.			
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros respecto al estudio de la dirección.			
Conocimiento de investigaciones relacionadas con prácticas de evaluación en procesos de dirección en Cuba y el extranjero.			
Intuición			

Los resultados de los valores **Kc** y **Ka** se encuentran en el Anexo #3.

La ficha de los expertos seleccionados se encuentra en el Anexo #4.

2. Cuestionario por criterio de expertos (Anexo # 5).

Cuestionario dirigido a determinados sujetos, clasificados como expertos según el Método por Criterio de Expertos propuesto por Crespo (2007), que permite obtener valoraciones conclusivas de los mismos, respecto al objeto que se estudia. Su objetivo radica en que los expertos evalúen la metodología propuesta para la evaluación de la dirección desde perspectiva psicosocial, a partir de su cualificación científico-técnica, los años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional.

El Cuestionario por criterio de expertos quedó compuesto por 6 ítems, los cuales fueron evaluados a través de una escala del tipo Likert compuesta por 3 valores, donde 1 es totalmente desacuerdo, 2 parcialmente de acuerdo y 3 totalmente de acuerdo. Dichos ítems se encontraron dirigidos a evaluar los elementos metodológicos propuestos, así como su fundamentación teórica, destacando la definición de dirección como eje transversal de la metodología y su concepción desde perspectiva psicosocial.

La siguiente tabla muestra los 6 ítems de evaluación, y los principales elementos teórico-metodológicos a evaluar, atendiendo a la estructura lógica de la metodología.

Tabla #7: Estructura lógica de la metodología y los ítems de evaluación.

Unidades temáticas	Indicadores	Cualidades del proceso a considerar en la interpretación	Ítems
Proceso Pensado	<ul style="list-style-type: none"> - Concepción de desarrollo. - Filosofía de dirección. - Estructura del grupo formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación Contenido-Forma. - Coherencia. - Continuidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición. - Suficiencia. - Denominación. - Aplicabilidad de la metodología propuesta.
Proceso Actuado	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia Técnica (actividad, funciones). - Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo y sus miembros, cohesión grupal. - Comunicación. - Motivación. - Toma de decisiones. - Participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinencia. - Conflictos. - Potencialidades. - Limitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia teórica-metodológica. - Lenguaje utilizado.

Los ítems de evaluación fueron analizados en dos momentos fundamentales, primero, a partir de la estadística descriptiva, identificándose los valores obtenidos por cada uno de ellos según la escala antes referida (ver estadística descriptiva en el Anexo# 6), y segundo, a partir de la clarificación a los señalamientos realizados por los expertos en la pregunta abierta que se concibió para cada uno de los casos (ver sugerencias de los expertos en el Anexo #7).

3. Entrevista semiestructurada (Anexo # 8).

Constituye una técnica a partir de la cual una persona (entrevistador) solicita información de otra persona o de un grupo: (entrevistados, informantes), con el objetivo de obtener datos sobre un determinado problema. Presupone la existencia de, al menos, dos personas y la posibilidad de interacción verbal (Rodríguez, Gil & García, 2002).

Según Cuellar (2012) el entrevistador guía la entrevista mediante un conjunto de indicadores previamente elaborados por él. Debe establecer una relación empática con el entrevistado, realizar preguntas claras y de fácil comprensión y no intervenir o condicionar las respuestas del sujeto.

Aun así, no siempre las preguntas formuladas por el entrevistador deben estar predeterminadas, sino que, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

Para el presente estudio, la utilización de este tipo de entrevista cobró gran valor, en tanto permitió constatar aquellos señalamientos realizados al Cuestionario, que al no quedar claramente explicados, generaron interrogantes al investigador. Su valor radicó en la flexibilidad para la formulación de los indicadores necesarios para contrastar la información requerida.

2.7.3 Métodos matemáticos-estadísticos:

Los métodos estadísticos cumplen una función relevante, ya que contribuyen a tabular los datos empíricos obtenidos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Sin embargo, no basta con la realización de las tabulaciones, sino que se hace necesaria la aplicación de diferentes procedimientos, para revelar las tendencias y regularidades que manifiesta el objeto de estudio. En este sentido dentro de los métodos estadísticos, cobra gran importancia el análisis descriptivo (Hernández, 2006).

Estadística descriptiva:

En relación con la estadística descriptiva, Hernández (2006) plantea que permite organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, revelándose a través de ellos las propiedades, relaciones y tendencias del fenómeno que, en muchas ocasiones, no se perciben de manera inmediata.

Mediante el análisis descriptivo de frecuencia se interpreta, en la presente investigación, la distribución de ocurrencias para cada uno de los ítems evaluados: *definición* del proceso de dirección, de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación; *suficiencia* y *denominación* igualmente de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación; así como *aplicabilidad de la metodología*, *coherencia teórica-metodológica* y *lenguaje utilizado*, obteniéndose finalmente una representación del grado de aceptación o no de los expertos, respecto a la metodología propuesta.

La información obtenida fue organizada mediante tablas de distribución de frecuencias, gráficos y medidas de tendencia central.

- Distribución de frecuencia: Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, a las que se le puede agregar el porcentaje (%) obtenido en cada uno de los casos. Pueden presentarse en forma de histogramas, polígonos de frecuencias o gráficos de otro tipo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

- Medidas de tendencia central: valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia central son la moda, mediana y media (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), sin embargo para el presente estudio solo se utilizaron:

Moda: Categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia.

Media: Es el promedio aritmético de una distribución y constituye la suma de todos los valores dividida entre el número de casos.

2.8 Procedimientos:

2.8.1 Procedimiento de recolección de los datos.

Se comenzó la investigación realizando una amplia revisión teórica respecto a los modelos y formas de evaluación de la dirección, existentes en la literatura científica, como base para la conformación de una propuesta metodológica que permitiera evaluar la misma desde una perspectiva psicosocial. De esta forma fueron consultados diversas investigaciones, artículos, libros y otros materiales, de autores extranjeros pertenecientes a diferentes universidades españolas, así como de diversos autores cubanos como Casales (1999); Codina (2005); Díaz (1989, 2002, 2006, 2011); Díaz (2005); García (2011); Herrera y Martínez (2005); Morales (2002); Ponce, Pardo, Arocha y Rojas (2009); Ronda y Marcané (2004) entre otros.

Dada que la recolección de datos, desde la metodología cualitativa y cuantitativa ocurre de forma diferente, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), al referir que en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa ambos procedimientos emergen de forma paralela, puede constatarse como resultado de este primer momento cualitativo, la “conformación” de dicha metodología. Su construcción quedó sustentada del análisis a las

potencialidades y limitaciones que, desde la perspectiva psicosocial que se asume, fundamentada dialécticamente en el Enfoque Histórico Cultural, presentaron los antecedentes teóricos consultados, haciendo uso para ello de los métodos teóricos anteriormente referidos.

Una vez elaborada la propuesta metodológica, se acudió al Criterio de Expertos para la evaluación de la misma. Para ello, fue necesario primeramente seleccionar a los sujetos que participarían como tal, asumiendo el Método por Criterio de Expertos propuesto por Crespo (2007) para la selección de los mismos. Esta selección se realizó mediante la Encuesta para la valoración de expertos. Para la aplicación de la misma, se les informó de los objetivos de la investigación, y se les solicitó la disposición a participar.

Luego de seleccionados los sujetos aptos, se les fue entregado entonces, el Cuestionario por criterio de expertos, a partir del cual sería evaluada la metodología propuesta para la evaluación de la dirección desde perspectiva psicosocial. Los ítems de evaluación utilizados, fueron elaborados atendiendo a la información de la metodología que se deseaba obtener. El período de aplicación del cuestionario duró 4 semanas, y fue entregado a los expertos, vía correo electrónico y personalmente.

Al respecto de los señalamientos emitidos por los expertos acerca de la metodología propuesta, fue empleada, en el caso necesario, una entrevista semiestructurada para clarificar en los elementos referidos. Los indicadores, quedaron formulados en dependencia de las anteriores necesidades.

2.8.2 Procedimiento de análisis de los datos.

En relación al procedimiento de análisis de los datos, Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que en los métodos mixtos, esto se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegida para desarrollar la investigación. Partiendo entonces de que el presente estudio estuvo guiado desde sus inicios por una perspectiva teórica, los métodos seleccionados y el análisis de datos correspondiente, estuvieron determinados por la necesidad inmediata que supuso el curso de dicha teoría.

De tal forma, se declara un primer momento de análisis cualitativo, correspondiente al empleo de métodos teóricos, cuyo resultado fue la conformación de la propuesta metodológica; y un segundo momento de análisis cuantitativo correspondiente al empleo

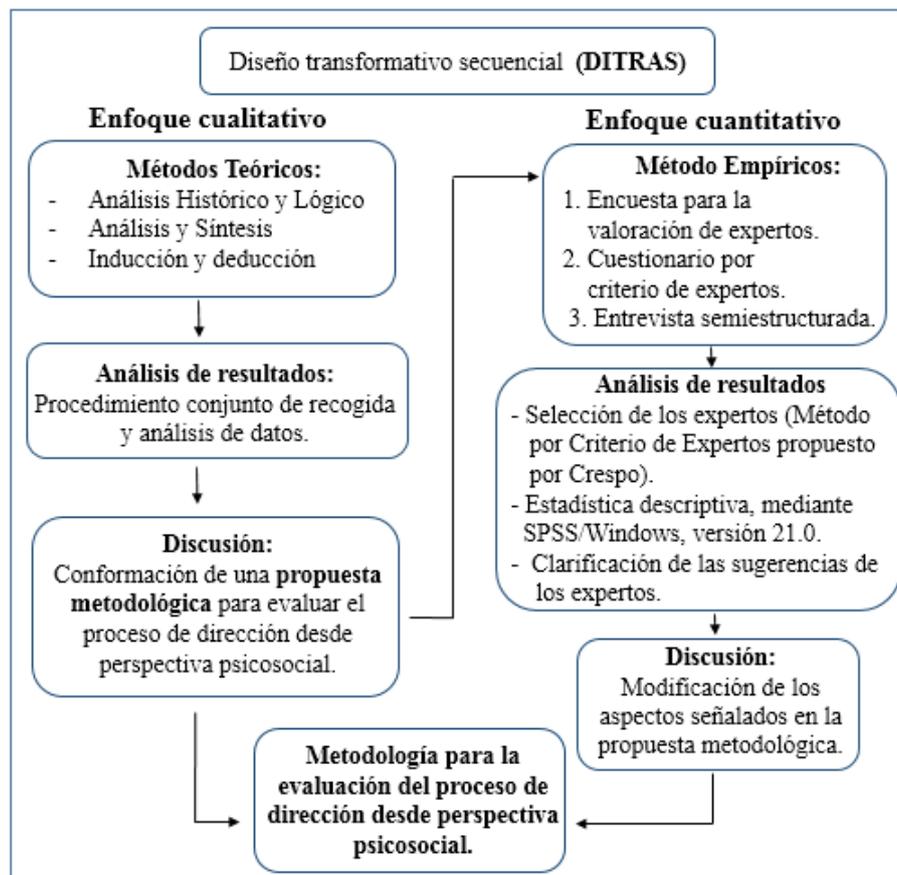
de los métodos empíricos, resultando en la selección de los expertos a participar de la investigación y la evaluación de la metodología propuesta.

La selección de los expertos se llevó a cabo a partir del Método por Criterio de Expertos propuesto por Crespo, mientras que los ítems de la metodología, evaluados a través del Cuestionario por criterio de expertos, fueron analizados mediante el SPSS/Windows, versión 21.0, a partir de un procesamiento estadístico-matemático, utilizando la estadística descriptiva y la construcción de gráficos. Los ítems de evaluación de la propuesta metodológica, también fueron analizados según las sugerencias realizadas por los expertos, empleándose para el caso necesario la entrevista semiestructurada.

Los resultados de ambos momentos, fueron integrados para la conformación de la metodología dirigida a evaluar el proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, tal como señala el diseño transformativo secuencial (DITRAS).

El siguiente gráfico muestra lo anteriormente expuesto:

Esquema 7: Procedimientos de recogida y análisis de datos.



Capítulo 3: Análisis de los Resultados.

3.1 Análisis de los Resultados de la Fase Cualitativa: Revisión Teórica.

El desarrollo de la presente investigación comenzó con una amplia revisión teórica respecto a los modelos de dirección y formas de evaluación existentes en la literatura. Para ello fueron consultados diversos autores pertenecientes tanto al ámbito nacional como internacional, en función de obtener mayor referencia de la temática, de acuerdo a los contextos en los cuales se desarrollan.

En la experiencia internacional, las investigaciones consultadas fueron llevados a cabo en diferentes universidades españolas como, la Universidad de Navarra, Universidad de Barcelona, Universidad de Extremadura, Universidad de Málaga y Universidad de Sevilla fundamentalmente, destacándose entre los autores Blázquez y Navarro (1999); García y Dolan (1997); González (2009); Murillo y Hernández (2012); Pin, Espinosa y López (2005); Torrecilla & Hernández-Castilla (2012); así como Herrera (2013) en la Universidad de Chile. Entre las temáticas que refieren se encuentran propuestas para la evaluación del desempeño directivo en diferentes centros educativos, así como desarrollo del diagnóstico organizacional para la implementación del modelo de Dirección por Valores (DpV).

Por su parte, para la experiencia cubana los trabajos consultados respondieron a investigaciones realizadas en diferentes instituciones educativas del país, como las Escuelas Nacionales de Salud Pública de Ciudad de La Habana y Guantánamo, así como la Universidad de Holguín, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en Santa Clara y Universidad de La Habana fundamentalmente, y refieren entre sus temáticas propuestas metodológicas para el diseño de los modelos de dirección DpO, DE y DpV en diferentes instituciones, así como propuesta de elementos e instrumentos de medición orientados a evaluar determinadas dimensiones del proceso de dirección. Entre los autores que se encuentran: Casales (1999); Codina (2005); Díaz (1989, 2002, 2006, 2011); Díaz (2005); García (2011); Herrera y Martínez (2005); Morales (2002); Ponce, Pardo, Arocha y Rojas (2009); Ronda y Marcané (2004) fundamentalmente.

Los anteriores referentes, fueron analizados atendiendo a las limitaciones y potencialidades que reflejaban sus fundamentos para evaluar el proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

En este sentido, y como tendencia general a la revisión teórica, puede destacarse como primera limitación, la ausencia de investigaciones cuyo objeto haya sido la propuesta de una metodología, que, caracterizada por un proceder lógico y sustentado de un cuerpo teórico, permita comprender la dirección como proceso e interpretar su complejidad, sino que se enfocan en evaluar dimensiones específicas de la dirección, mayormente asociadas a la personalidad de quienes dirigen.

Las formas de evaluación existentes con este fin, se caracterizan por el empleo de instrumentos cuantitativos para la obtención de datos, como los cuestionarios, y se encuentran orientados a evaluar fundamentalmente habilidades, competencias, y cualidades de la personalidad del dirigente, así como la expresión de las funciones de dirección: planificación, organización, mando y control. Lo anterior aunque resulta útil en tanto se constituyan como necesidad de investigación, no se considera suficiente para lograr una visión integral de la dirección como proceso.

Por último y como otra de las observaciones realizadas, puede afirmarse que aparecen en la literatura muchas más experiencias y propuestas de implementación de los modelos de dirección que de evaluación del proceso, careciendo además, de procedimientos claros y precisos para la evaluación inicial de la dirección, ante el proceso de implementación. Lo anterior muy relacionado, con los contextos de formación y desempeño en los cuales se han desarrollado los autores, privilegiando el pragmatismo por encima del humanismo, de ahí que constituyan posturas epistemológicas que denoten parcialidad por el desarrollo de investigaciones de esta naturaleza.

Pese a ello, varios son los aportes que pueden referirse también en relación a la evaluación de la dirección, en tanto, al interesarse dichas investigaciones por una u otra manifestación de la misma de acuerdo a los fines investigativos, suponen considerar diversidad de elementos metodológicos, que para la presente investigación, se constituyen en variables y categorías de análisis, esenciales para la conformación de una propuesta metodológica dirigida a la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

Dichas categorías en su mayoría responden a la evaluación de la dirección desde su dimensión de rol socioprofesional, expresadas en el rol del directivo o dirigente, tal y como se señaló anteriormente como limitación identificada, pero también obedecen a otros aspectos, que si bien, no superan del todo estas deficiencias constituyen una aproximación en el estudio de la dirección desde lo grupal. Al respecto pueden destacarse el interés por evaluar el papel de la dirección ante los procesos de participación, motivación, toma de decisiones, comunicación y gestión del desarrollo de la grupalidad fundamentalmente.

Además, las prácticas de intervención referidas en varias de las investigaciones revisadas, relacionadas con la implementación de los modelos DpO, DE y DpV, ofrecen en su mayoría elementos metodológicos que obedecen también a la dimensión grupal, en tanto constituyen procedimientos de reformulación en la concepción y práctica asumida de la dirección, que implica considerar todos los elementos constitutivos del sistema, y por tanto abordarlos al evaluar su aplicabilidad.

En relación a lo anterior, debe constatar que dada las particularidades de cada investigación, así como de su objeto, resultó necesario inferir para algunos casos los elementos metodológicos, en tanto no quedaban explícitos durante el desarrollo de la misma, pero sí implícitos durante su fundamentación.

De forma tal, y en relación a los resultados de investigaciones precedentes, desarrolladas por la disciplina de Psicología Social durante los cursos 2010-2011 y 2013-2014, también fueron identificados importantes elementos metodológicos en relación a la evaluación de la dirección como proceso, entre los cuales están: el reconocimiento de que todos los miembros de un sistema grupal, pese a que no tienen el encargo formal de dirigir procesos, sí realizan funciones y acciones propias de la dirección, desde las exigencias que se le presentan; el reconocimiento de la necesidad que experimentan los dirigentes de oportunidades de liderazgo para ser competentes; así como la inconformidad con evaluar sólo la dirección a partir de cuestionarios y otras técnicas estandarizadas, que centran únicamente su atención en algunos individuos del sistema grupal.

Todo lo anterior, condujo a conformar una propuesta metodológica dirigida a evaluar el proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, en función de ofrecer una práctica de evaluación propia, capaz de reflejar la complejidad del proceso.

Ver propuesta metodológica dirigida a evaluar el proceso de dirección desde perspectiva psicosocial en el Anexo#1.

3.2 Análisis de los Resultados de la Fase Cuantitativa.

El análisis realizado a las respuestas del cuestionario, constó de dos momentos fundamentales. Un primer momento de descripción de los valores estadísticos por cada uno de los ítems y categorías de evaluación, y un segundo momento de análisis a los argumentos referidos por los expertos, de acuerdo a los señalamientos realizados.

✚ Descripción de los valores estadísticos.

Ítem1: Concepción de dirección. Definición de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

En materia de resultados propiamente, puede destacarse como primera observación, que en relación a los 6 ítems conformados para evaluar la metodología, el ítem relacionado con la definición de las diferentes categorías fue el que menores puntuaciones obtuvo por parte de los expertos, lo cual apunta, inconformidad por parte de los mismos en relación a las definiciones planteadas.

De entre todas las categorías, y atendiendo a un análisis de frecuencia, se evidenció que la definición de dirección asumida obtuvo en un 88,9% puntuaciones de valor 2, lo cual refiere que en este sentido, los expertos se encontraron, sólo, parcialmente de acuerdo con esta. Constituyó la categoría, que mayor frecuencia obtuvo, pues 8 de un total de 9 expertos, le asignaron el mismo valor.

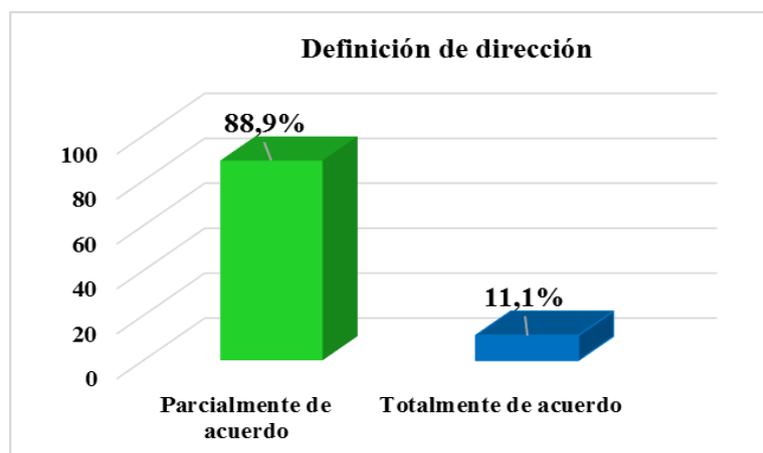


Gráfico 1: Evaluación de los expertos respecto a la concepción de dirección.

Para la definición de las unidades temáticas, los resultados fueron favorables, en tanto se alcanzó una media (M)=2,7, que indica que las valoraciones emitidas por los expertos oscilaron entre los valores 2 y 3, correspondientes a parcial y en total acuerdo respectivamente.

Realizando un análisis a lo interno de esta variable, pudo constatar que para las categorías proceso pensado y proceso actuado, los valores no marcaron diferencias, resultando para ambos casos, con un 66,7% de la muestra, valoraciones de total acuerdo respecto a las definiciones referidas. Lo anterior queda constatado con una moda de valor 3, en una frecuencia de 6 expertos. Sólo el 33,3% de la muestra, expresó encontrarse parcialmente de acuerdo con las definiciones asumidas.

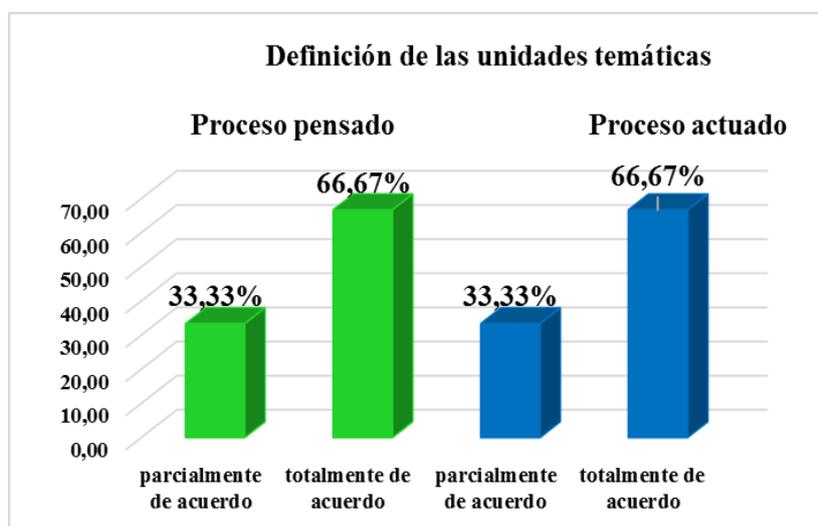


Gráfico 2: Evaluación de los expertos respecto a las unidades temáticas.

En relación a la definición de los indicadores de evaluación, puede referirse que las puntuaciones obtenidas fueron bajas, destacándose para este caso con una moda de valor 2, la inclinación de los expertos a encontrarse, sólo, parcialmente de acuerdo con las definiciones asumidas. En este sentido se destacó el 77,8% de la muestra, correspondiente a un total de 7 expertos. El 22,2% restante evidenció indistintamente estar en total acuerdo y desacuerdo respecto a las mismas, no siendo ello altamente significativo en comparación con la anterior observación.

En función entonces, del número de indicadores, se decidió realizar un análisis particular a cada uno de ellos, en tanto una descripción general, como la referida

anteriormente, limita conocer al interno de estos, cuáles de ellos obtuvieron menores puntuaciones y por tanto generaron mayor inconformidad por parte de los expertos.

De entre los indicadores de evaluación, las definiciones de *concepción de desarrollo*, *comunicación*, *toma de decisiones* y *participación* evidenciaron idénticos valores, obteniéndose en la totalidad de los casos un moda de valor 2, que expresa la tendencia de los expertos a encontrarse, sólo, parcialmente de acuerdo con las definiciones asumidas. En este sentido y para la definición de las categorías *concepción de desarrollo*, *comunicación* y *participación* la frecuencia fue de 5 expertos lo que representa el 55,6% de la muestra, mientras que para la categoría *toma de decisiones* la frecuencia ascendió a 6 representando el 66,7% de la misma.

Por su parte, y para las categorías *filosofía de la dirección*, *estructura del grupo formal*, *competencia técnica*, *gestión del desarrollo de la grupalidad* y *motivación*, los valores obtenidos, similar a lo anterior, resultaron idénticos, destacándose para este caso una moda de valor 3, que evidencia como norma, el total acuerdo de los expertos respecto dichas definiciones. Al respecto puede destacarse con una frecuencia de 8 expertos representando el 88,9% de la muestra, la definición de *competencia técnica*, con una frecuencia de 7 representando el 77,8% de los expertos, la definición de *motivación*, y con una frecuencia de 5, el resto de las definiciones. De entre ellas, las definiciones de *motivación* y *estructura del grupo formal*, resultaron evaluadas en total desacuerdo, por solamente un experto.

De manera general, puede señalarse, que si bien, en la totalidad de las definiciones los expertos evidenciaron inconformidades, para ninguna de ellas los valores obtenidos fueron predominante o absolutamente de 1, descartándose así la necesidad de redefinir alguna de ellas completamente.

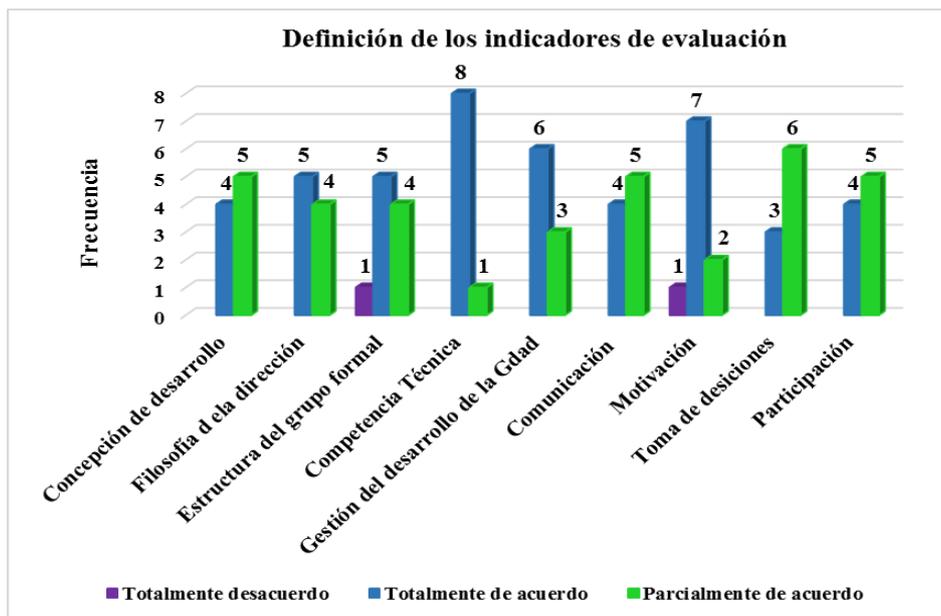


Gráfico 3: Evaluación de los expertos respecto a los indicadores de evaluación.

Respecto a la definición de las cualidades a considerar en la interpretación, puede señalarse que los resultados reflejaron de manera general una $M=2,3$ lo cual evidencia que con mayor frecuencia fueron obtenidos valores de 2 y 3, correspondientes estos a valoraciones de parcial y total acuerdo. En este sentido y contrastando lo anteriormente referido, puede señalarse que para un 44,4% de la muestra los valores puntuados fueron de 2, y para igualmente un 44,4% de los casos los valores puntuados fueron de 3. Sólo el 11,1% restante se mostró en total desacuerdo con alguna de las definiciones asumidas.

Realizando un análisis particular a las puntuaciones de cada una de las definiciones, puede constatar que para la totalidad de las categorías se obtuvo una moda=3, lo cual refleja que como generalidad, los expertos expresaron encontrarse en total acuerdo respecto a las definiciones asumidas. De forma tal, se destacan las categorías *pertinencia* y *potencialidades* con una frecuencia de 8 expertos, representando el 88,9% de la muestra, las categorías *coherencia*, *continuidad*, *conflictos* y *limitaciones* con una frecuencia de 7, representando el 77,8% de la muestra y la categoría *relación contenido-forma* con una frecuencia de 5, representando el 55,6%.

Solamente para la definición del indicador *relación contenido-forma*, fue puntuado en una frecuencia el valor 1, resultando de esta forma, el indicador que dada la distribución de valores obtenidos, reflejó mayor inconformidad por parte de los expertos.

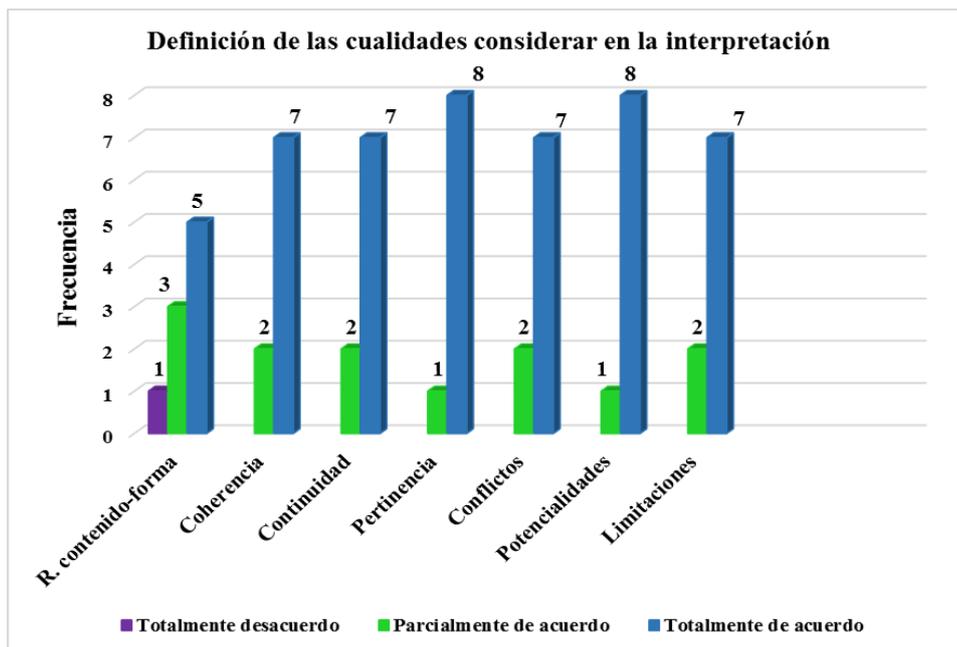


Gráfico 4: Evaluación de los expertos respecto a las cualidades a considerar en la interpretación.

Ítem2: Suficiencia de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

En relación al presente ítem de evaluación puede referirse de manera general que los resultados fueron favorables, en tanto, las puntuaciones de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación mostraron una moda de valor 3, lo cual indica la tendencia de los expertos a valorar en total acuerdo la suficiencia de las categoría propuestas.

Específicamente y para el caso de las unidades temáticas se obtuvo que tanto para el proceso pensado como para el proceso actuado, con una frecuencia de 7 representando el 77,8% de la muestra, los expertos se encontraron en total acuerdo con la suficiencia de las categorías, resultando solamente para un 11,1% valoraciones de parcial acuerdo y el 11,1% restante de total desacuerdo.

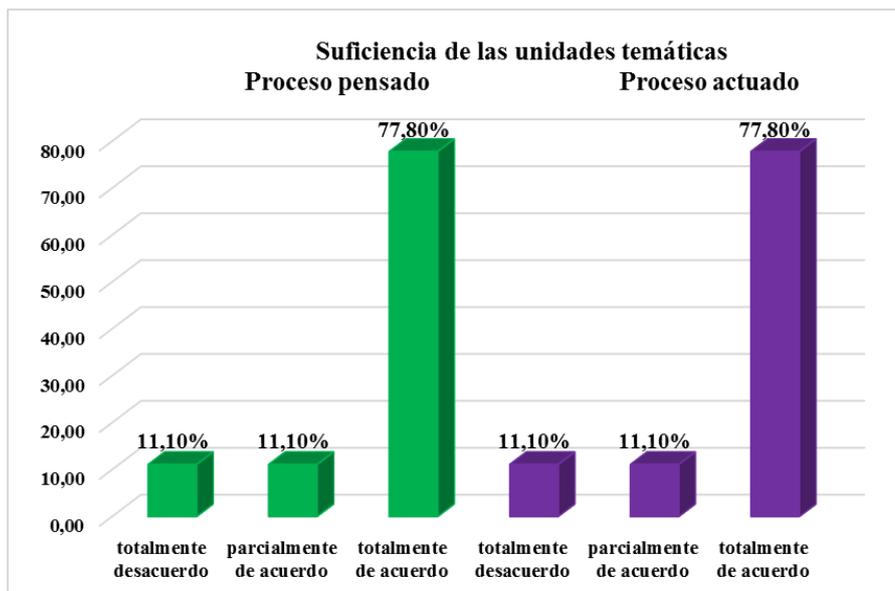


Gráfico 5: Evaluación de los expertos respecto a las unidades temáticas.

Por su parte, las valoraciones a los indicadores de evaluación, semejante a lo anterior, resultaron favorables, obteniéndose una $M=2,66$ que indica que dichas valoraciones oscilaron entre los valores parcial y totalmente de acuerdo, con tendencia a puntuar el máximo valor. Así lo constata el 77,8% de la muestra al seleccionar en sus respuestas el valor 3.

Realizando un análisis particular a las 9 categorías propuestas, pudo constatar que con excepción del indicador *estructura del grupo formal y participación*, el resto obtuvo con una frecuencia de 7 representando el 77,8% de la muestra, valoraciones de total acuerdo, lo cual indica que como tendencia los expertos consideran que dichos indicadores resultan suficientes en la metodología.

Para el caso de las categorías *estructura del grupo formal y participación*, las valoraciones obtenidas de los expertos, reflejaron al menos con una frecuencia, representando el 11,1% de la muestra, su total desacuerdo respecto a su suficiencia en la metodología. Constituyendo en este sentido, las únicas categorías que reflejaron mayor inconformidad por parte de los mismos.

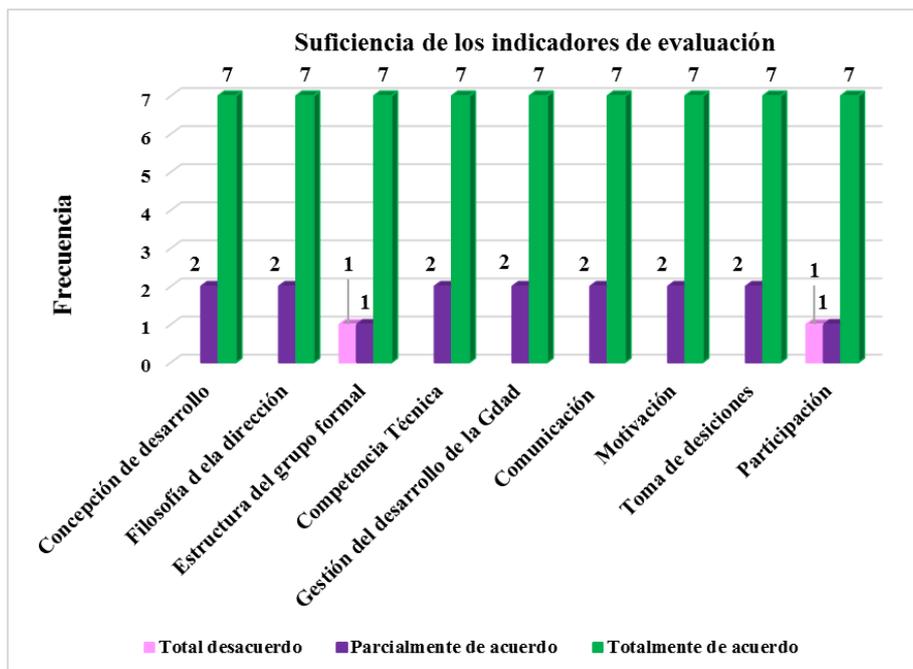


Gráfico 6: Evaluación de los expertos respecto a los indicadores de evaluación.

En cuanto a la suficiencia de las cualidades a considerar en la interpretación, los resultados arrojaron una $M=2,44$ lo cual evidencia que las respuestas emitidas por los expertos oscilaron con mayor frecuencia entre los valores 2 y 3, correspondientes estos, a valoraciones de parcial y total acuerdo. Al respecto y con frecuencia de 7 expertos puede referirse que el máximo valor puntuado fue de 3, predominando valoraciones de total acuerdo respecto a la suficiencia de dichas cualidades.

Respecto a lo anterior y particularizando en cada una de ellas, puede referirse que solamente para la categoría *relación contenido-forma*, las respuestas de los expertos puntuaron con bajos valores, resultando un 11,1% de la muestra en total desacuerdo, un 33,3% en parcial acuerdo, y un 55,5% en total acuerdo. Constituye por tanto, dada la frecuencia de valores obtenidos, la única cualidad que en este sentido reflejó mayores inconformidades por parte de los mismos.

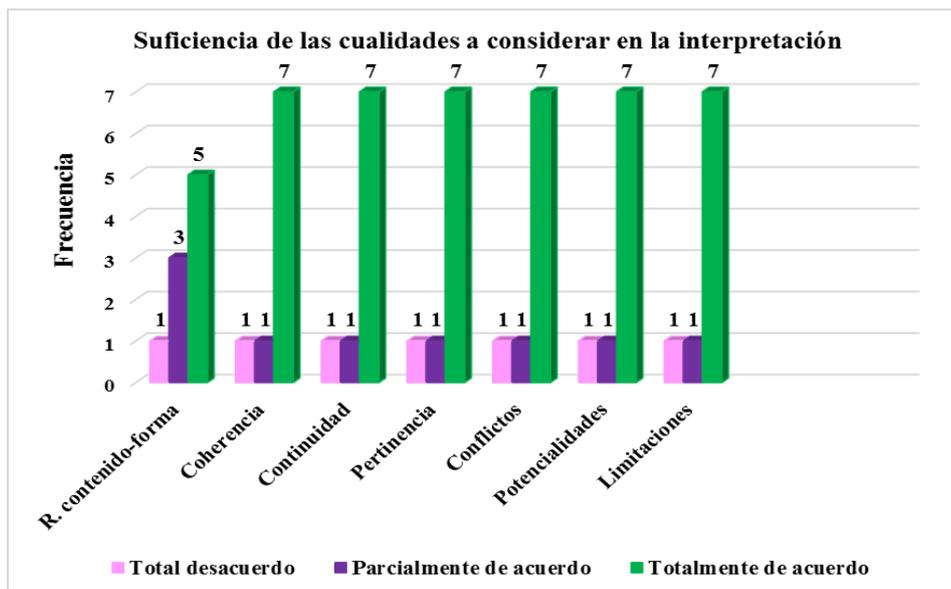


Gráfico 7: Evaluación de los expertos respecto a las cualidades a considerar en la interpretación.

Ítem3: Denominación de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Para el presente ítem, los valores obtenidos también resultaron positivos, en tanto, se obtuvo una moda de valor 3, que indica que respecto a las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación, los expertos puntuaron como tendencia estar en total acuerdo con la denominación asumida.

Para el caso particular de las unidades temáticas, los expertos puntuaron idénticos valores en cuanto a la denominación de la categoría proceso pensado y proceso actuado, destacándose en este sentido y constatando lo anteriormente expuesto, que con una frecuencia de 8, representando el 89,9% de la muestra, las valoraciones fueron de total acuerdo. Solamente el 11,1% de la muestra, reflejó encontrarse en total desacuerdo respecto a dichas denominaciones, no siendo ello altamente significativo en comparación con la frecuencia obtenida en el máximo valor.

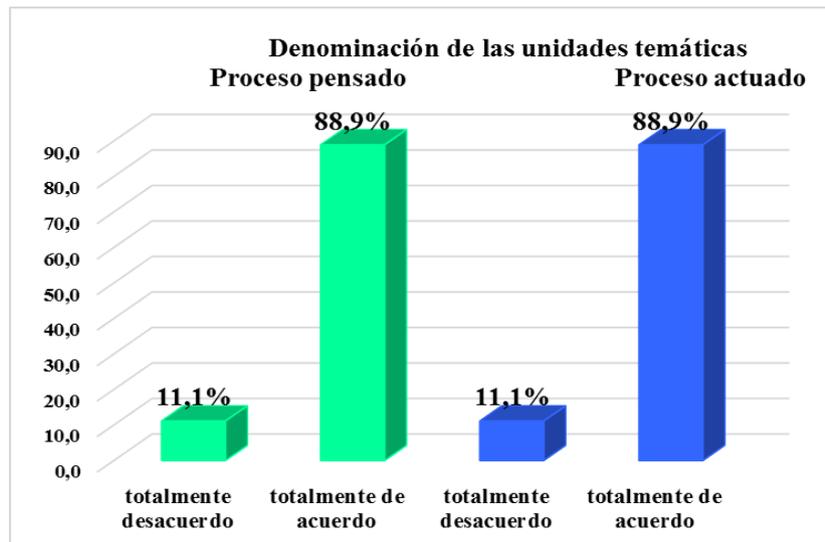


Gráfico 8: Evaluación de los expertos respecto a las unidades temáticas.

Al respecto de la denominación de los indicadores de evaluación, debe referirse que pese a que los expertos puntuaron de los 3 valores comprendidos en la escala, primó con el 55,6% de la muestra, una moda de valor 3, lo cual indica la tendencia de los mismos a valorar en total acuerdo la denominación asumida para las mismas.

Especificando en las valoraciones correspondientes a cada uno de los indicadores, pudo constatar que para la categoría *filosofía de la dirección* las valoraciones de total acuerdo alcanzaron un 66,7% de la muestra, representando esto un total de 6 expertos, para las categorías *concepción del desarrollo, estructura del grupo formal, comunicación, motivación, toma de decisiones y participación* un 77,8% representando un total de 7 expertos, y por último para el indicador *competencia técnica y gestión del desarrollo de la grupalidad* un 88,9% representando un total de 8 expertos.

Por último, y en relación a la valoración de total desacuerdo, debe referirse que solamente fue constatada para las categorías *estructura del grupo formal, motivación, toma de decisiones y participación* y con solo una frecuencia de puntuación.

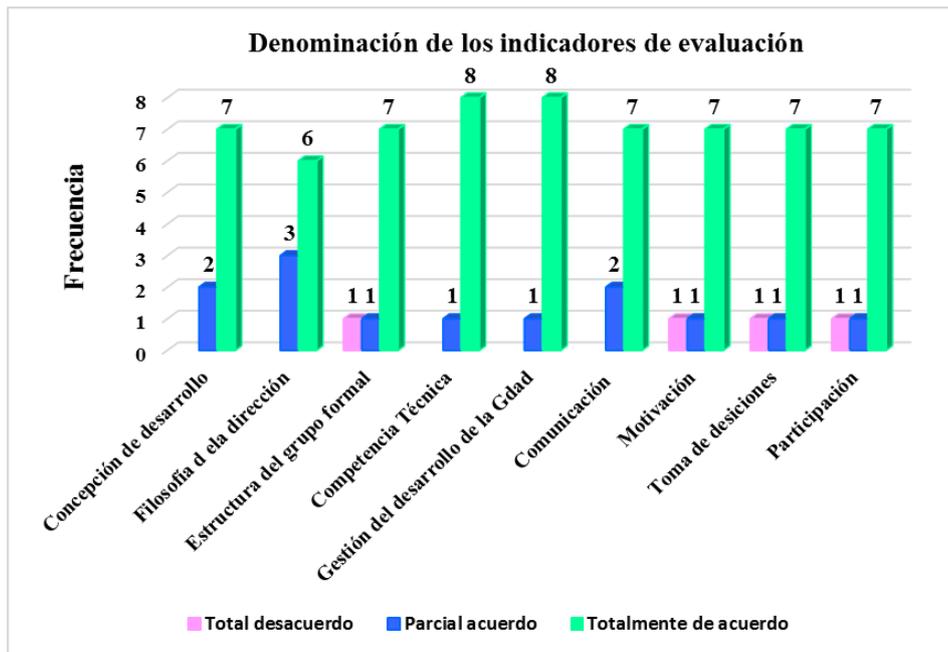


Gráfico 9: Evaluación de los expertos respecto a los indicadores de evaluación.

Respecto a la denominación de las cualidades a considerar en la interpretación, pese a que los resultados fueron igualmente favorables, obteniéndose una moda de valor 3, lo que refiere que la tendencia de los expertos fue a valorar en total acuerdo, debe destacarse que para la totalidad de las categorías, al menos con una frecuencia fue puntuado el valor 1, correspondiente este a valoración de total desacuerdo.

Un análisis particular a cada una de las cualidades, permitió identificar que para todas ellas, con excepción de la categoría *relación contenido-forma y coherencia*, se obtuvo una máxima puntuación en el 88,9% de la muestra, es decir por un total de 8 expertos; resultando para ambas categorías idéntica puntuación, pero con una frecuencia menor.

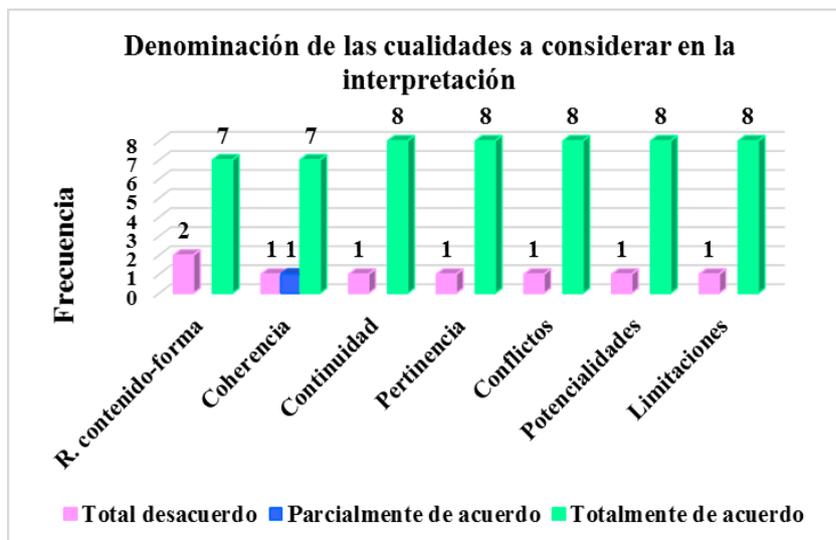


Gráfico 10: Evaluación de los expertos respecto a las cualidades a considerar en la interpretación.

Ítem 4: Aplicabilidad de la metodología.

En relación al presente ítem puede referirse que las valoraciones emitidas por los expertos evidenciaron valores de 2 y 3 casi con igual frecuencia, sobresaliendo este último valor por diferencia de una frecuencia. Lo anterior indica que si bien la tendencia es a encontrarse en total acuerdo respecto a la aplicabilidad de la metodología, con una considerable frecuencia al respecto, se destacan valoraciones que evidencian encontrarse sólo, parcialmente de acuerdo con la aplicabilidad de la misma.

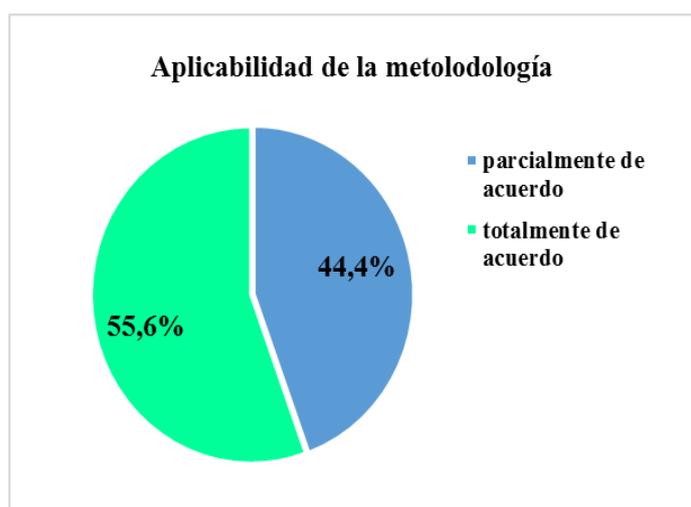


Gráfico 11: Evaluación de los expertos respecto a la aplicabilidad de la metodología.

Ítem 5: Coherencia teórica-metodológica.

En relación a la coherencia teórico-metodológica de la metodología resulta válido destacar que los resultados fueron considerablemente favorables, al obtenerse en un 88,9% de la muestra, valoraciones de total acuerdo al respecto, resultando con sólo una frecuencia evaluación de parcial acuerdo.

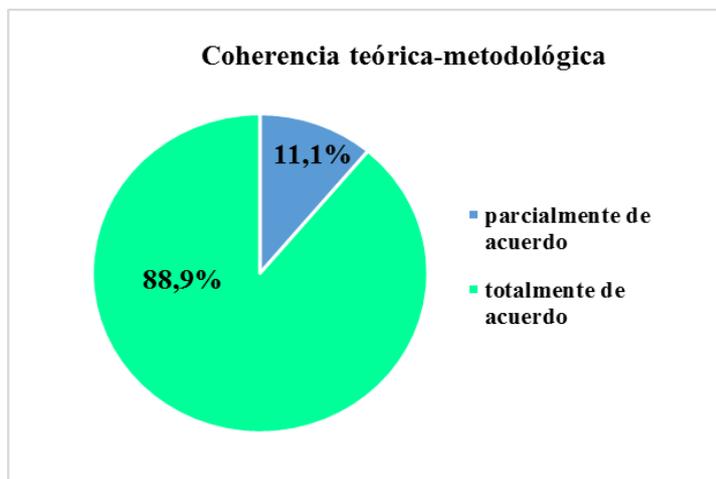


Gráfico 12: Evaluación de los expertos respecto a la coherencia teórica-metodológica.

Ítem 6: Lenguaje utilizado.

El 100% de los expertos refirió encontrarse totalmente de acuerdo con el lenguaje utilizado, lo cual indica a una lectura asequible respecto a la metodología.

✚ Argumentos referidos por los expertos en relación a los señalamientos realizados.

Ítem1: Concepción de dirección. Definición de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Tal y como se refirió en la descripción de los valores estadísticos, el presente ítem resultó con varios señalamientos. En la totalidad de las categorías, los expertos refirieron en mayor o menor grado diferentes observaciones, fundamentando para cada una de ellas su criterio al respecto. Además fueron ofrecidas de manera general, una serie de sugerencias, para mejorar y enriquecer el enfoque asumido en su formulación.

En cuanto a la concepción asumida de dirección, los señalamientos obtenidos de los expertos tomaron dos direcciones fundamentales, primero, en relación a concebir este

proceso únicamente en grupos formales, cuestionándose al respecto la posibilidad de que exista también en grupos informales, en tanto, cualquier realidad grupal, que implique actividad conjunta y por tanto coordinación entre sus miembros exige de este proceso; y segundo, en relación a la amplitud del concepto, debido a que, al constituir una categoría estudiada por múltiples ciencias, respecto a la cual se han generado diversos aportes teóricos, cuestionan el hecho de proponer una definición tan limitada que apenas la distingue como reguladora de procesos grupales.

En este sentido, también fue señalada la necesidad de concebir la dirección atendiendo a la estructura lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos, así como de asumir un enfoque multidisciplinar para su concepción. Estas valoraciones, clarificadas a partir del empleo de la entrevista semiestructurada (ver Anexo#8), refirieron que cada una de las categorías propuestas en la metodología, debían encontrarse definidas atendiendo a la relación existente entre el proceso pensado de la dirección y el componente subjetivo y entre el proceso actuado de la dirección y el componente objetivo. Lo anterior distingue lo objetivo como correlato de lo subjetivo, de ahí la necesidad de distinguir cuidadosamente qué categorías responden a una y otra parte del proceso, y por tanto concebirlas al respecto. Posteriormente en el presente análisis se ejemplifica concretamente, la observación antes referida.

Por último y en relación al enfoque asumido para la conceptualización de dirección, se refirió la inconformidad respecto a la perspectiva psicosocial que se asume, en tanto, la descripción realizada a la metodología, así como a las categorías que la componen, limitan identificar los elementos del enfoque psicológico y sociológico en general. De ahí la necesidad de retomar los fundamentos de la perspectiva psicosocial, y abordarlos de forma explícita en la metodología propuesta.

De forma general, y como señalamientos al presente ítems, los expertos destacaron además la necesidad de incorporar algunos elementos que distinguen el proceso de dirección en cualquier ciencia, como lo son las *funciones planificación, organización, mando y control*, y definirlos al respecto, en función de que la metodología propuesta explicita todos sus elementos constitutivos, y por tanto sea asequible a todos los sujetos, además de la necesidad de distinguir las categorías *proceso de dirección y dirección de procesos*, en función de que los sujetos que no dominan la materia, no generen confusión de términos y los empleen equivocadamente.

En cuanto a las unidades temáticas, puede señalarse como principal recomendación la necesidad de reconsiderar los elementos asumidos para definir la dirección desde el proceso pensado y el proceso actuado, relacionado esto con la observación antes referida respecto a la necesidad de concebir todas las categorías desde la lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos, y que fue clarificada a partir de la entrevista semiestructurada empleada con este objetivo (ver Anexo#8).

A criterio de experto tal pareciera, que alguna de las categorías propuestas para definir el proceso pensado de la dirección, realmente permiten definir el proceso actuado y, viceversa, destacándose así cierta confusión teórica en la definición de las unidades temáticas, en tanto categorías como *motivación* y *comunicación* debieran responder más a un proceso pensado que actuado, y *estructura del grupo formal* debiera referir lo contrario.

En relación a lo anterior, y como señalamientos generales, también se obtuvo como observación la necesidad de definir las unidades temáticas, aludiendo a la esencia de los elementos que las componen, es decir, a los elementos del proceso de dirección a los cuales estas responden.

Por su parte, y en relación a las definiciones propuestas para los indicadores de evaluación, debe destacarse que similar a los señalamientos obtenidos en la concepción de dirección, fueron realizadas varias observaciones. Entre las categorías, sólo *motivación* y *estructura del grupo formal*, resultaron valoradas en total desacuerdo, evidenciándose favorablemente con sólo una frecuencia.

Al respecto de la categoría *motivación* la observación referida estuvo dirigida a la necesidad de ampliarla y contextualizarla más en el campo de la dirección, en tanto si bien su concepción explicita los tipos de motivación, ello queda muy limitado para conocer cómo se refleja en el propio ejercicio de dirigir, y en los subordinados.

En relación al resto de las categorías y de manera general, pudo destacarse que las sugerencias refirieron como norma, la necesidad de reconsiderar en la definición de cada una de ellas, en tanto los elementos que abordan impiden contextualizarla en el ejercicio de la dirección y por tanto identificar objetivamente su pertinencia en la metodología para la evaluación de esta como proceso. Ejemplo de ello lo constituye la categoría *gestión del desarrollo de la grupalidad*, la cual a pesar de describir los elementos que comprende, no

los conecta verdaderamente con la realidad grupal, y por tanto no evidencia su aplicabilidad ante una tarea concreta del grupo o la organización, además tampoco declara el establecimiento de normas grupales y las formas de trazarlas.

En el caso específico de *comunicación*, los expertos refirieron además, la necesidad de considerar el canal de información extraverbal, dado que constituye una vía mediante la cual, los sujetos involucrados también transmiten información importante acerca de sus ideas, comportamientos, estados de ánimo, etc. e influye determinantemente en la percepción que estos desarrollen respecto al que emite el mensaje extraverbal. Resultando aquí igualmente importante constatar cómo influye en la relación profesional dirigentes-subordinados esta observación. De ahí, y como segunda observación realizada en este sentido, que los expertos planteen la necesidad de emplear la comunicación con determinados fines y propósitos, encaminados a darle protagonismo y participación a los sujetos involucrados.

Por su parte y en relación a la definición asumida para el proceso de *toma de decisiones*, los señalamientos emitidos tomaron dos direcciones importantes, primero, considerar que ciertamente constituye un proceso de búsqueda de alternativas, pero también de elaboración, creación y desarrollo de estas, y segundo, que si bien este proceso implica elegir o desarrollar determinadas alternativas, no siempre la selección de las mismas resulta en las más efectivas, dado que en ocasiones, las decisiones asumidas por el nivel de dirección, no permiten dar respuesta eficiente a la problemática que las originó. Por último y en relación a lo anterior, los expertos reiteraron el criterio de concebir necesariamente la relación entre el proceso de toma de decisiones y diagnóstico de problemas.

Finalmente y respecto a la concepción de la categoría *competencia técnica*, puede referirse que la sugerencia estuvo encaminada a la necesidad de superar el enfoque individualista que asume, en tanto se expresa solamente a partir de características y habilidades que el directivo desarrolla para ser competente en la actividad laboral, y limita un poco la importancia que ello determina en el manejo del sistema grupal, como por ejemplo, los consejos de dirección.

Al respecto de las definiciones de las cualidades a considerar en la interpretación, fueron igualmente referidas diversas indicaciones. Para este caso las observaciones guardaron relación con la necesidad de profundizar en la concepción asumida para cada

una de ellas, en función de constatar claramente, cómo estas se reflejan en la evaluación del ejercicio de la dirección.

Por su parte, la categoría *relación contenido-forma*, valorada en total desacuerdo, aunque con baja frecuencia, mostró como sugerencia, la posibilidad de ser constatada gráficamente para la mejor representación de su aplicabilidad en la metodología.

Ítem2: Suficiencia de las unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Para el caso de la suficiencia de las unidades temáticas, los señalamientos estuvieron dirigidos a cuestionarse la necesidad objetiva de dividir el proceso de dirección en proceso pensado y proceso actuado, y suscribir a cada uno de ellos las categorías correspondientes, en tanto consideran que siendo esta la lógica de pensamiento, deberá entonces precisarse cuál es el límite entre uno y otro, y cómo esto puede resultar operativo para emprender un proceso de evaluación de la dirección.

En cuanto a la suficiencia de los indicadores de evaluación, las observaciones realizadas estuvieron determinadas en su mayoría por las precisiones realizadas en el ítem anterior relacionadas con las definiciones asumidas para cada una de ellas. Desde los diferentes expertos, las categorías expuestas resultan suficientes, señalando en su mayoría su total acuerdo al respecto, pero en tanto, no sean superadas las limitaciones que suponen las definiciones asumidas, no las creen pertinentes en la metodología para la evaluación de la dirección.

Además precisaron la necesidad de incorporar otras categorías que a su consideración resultan importantes en la evaluación del proceso y no se definen explícitamente en la metodología, como *las funciones de dirección: planificación, organización, mando y control y el diagnóstico de problemas en estrecha relación con la toma de decisiones*, tal como se había señalado anteriormente; *el manejo de la información a nivel micro y macro; la solución de conflictos; el liderazgo*, entendiéndose como cualidad intrínseca del directivo, o como posibilidad de desarrollo a partir de la potenciación de habilidades comunicativas y de interacción social en general, que le permite un mejor desempeño para la regulación grupal, así como la *cultura organizacional*, dada la participación que tiene el

incremento de la productividad y el desempeño laboral, a partir de los procesos de formación y evaluación del desempeño.

Por último y en relación a la suficiencia de las cualidades a considerar en la interpretación debe destacarse que para todas las categorías los señalamientos, similar a lo anterior, estuvieron determinados por las limitaciones identificadas en la conceptualización de cada uno de ellos, en tanto al no constatar cómo resultan aplicables al contexto de la dirección, resulta insuficiente su participación en la metodología.

Ítem3: Denominación de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Las observaciones recogidas en este ítem, y de manera general, constituyeron reflejo de todo lo anteriormente expuesto, en tanto los expertos generalizaron las limitaciones identificadas en las definiciones asumidas, al resto de los aspectos que se pretendieron evaluar en cada una de las categorías.

En este sentido, se constató concretamente, la necesidad de repensarse las categorías desde un enfoque multidisciplinar, en tanto las referidas en la metodología, presentan dificultades desde su propia formulación, para evidenciar elementos del enfoque psicológico y sociológico propios de la perspectiva psicosocial.

Ítem 4: Aplicabilidad de la metodología.

Las insuficiencias identificadas en relación a la aplicabilidad de la metodología, guardaron estrecha relación con su propia concepción. Primero, porque pese a las limitaciones identificadas en la construcción de sus categorías, tiene de base un enfoque psicológico, que limita que sujetos con otra formación entiendan la fundamentación y lógica que se propone. Segundo, porque se limita a la descripción teórica de las categorías que contiene y no expone como aplicarlas a un contexto específico, a un proceso de dirección particular. Tercero, porque no ilustra cómo desarrollar la evaluación a partir del contenido propuesto. Y cuarto porque no precisa *dónde* aplicarla, *cuándo*, *quién* y *para qué* emplearla.

Ítem 5: Coherencia teórica-metodológica.

Por último y en relación al presente ítem, se destacó como señalamiento, la necesidad de superar las insuficiencias antes señaladas, en tanto al concebirse un continuo la relación entre los elementos teóricos y metodológicos, las dificultades señaladas en este primero, se reflejan necesariamente en lo segundo. De ahí la necesidad de superar dichas limitaciones, para que exista coherencia teórica-metodológica a fin con el objetivo de la metodología. La anterior afirmación fue constatada a partir de la entrevista semiestructurada empleada (ver Anexo#8).

3.3 Integración de los resultados (cuantitativos y cualitativos) a la metodología para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

En función de los señalamientos realizados por los expertos a la metodología propuesta para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, y nuestra postura al respecto, le fueron realizadas algunas modificaciones que se estimaron pertinentes.

La primera de ellas estuvo relacionada con la fundamentación de la perspectiva psicosocial que se asume, redefiniendo en este sentido, sus principios teóricos-metodológicos, la concepción de dirección, y la del resto de las categorías. Para el caso de la definición de dirección también fue aceptada la sugerencia de considerarla en cualquier sistema grupal, independiente del carácter formal.

En relación a la visión fragmentada de la dirección desde el componente pensado y el componente actuado, se explicitó en la metodología, nuestra perspectiva dialéctica de interrelación mutua, justificando sin embargo, la necesidad de separación para su precisa evaluación. Además fue reconsiderada la denominación asumida para ambas unidades temáticas, seleccionando en este sentido, los términos: *filosofía de la dirección* y *comportamiento de la dirección*.

A partir de ello, fueron incorporados, a la estructuración de la metodología, nuevos indicadores de evaluación propuesto por los expertos, entre los cuales *funciones de la dirección* y *liderazgo*, decidiendo en este sentido asumirlos desde la filosofía de la dirección, quedando denominados entonces como *conocimiento del directivo de las funciones de dirección* y *relación entre dirección y liderazgo*. Fue modificado además, el indicador propuesto como *estructura del grupo formal*, definiéndose al respecto como

concepción de las estructuras de los sistemas grupales, así como incluido el indicador *concepto de dirección que tenga el directivo* propuesto en este caso por la propia investigación. Sólo se mantuvo intacto el indicador *concepción de desarrollo*, puesto que respondía coherentemente con el componente de la dirección al cual fue adherido.

La sugerencia obtenida, respecto a la necesidad de reflexionar sobre la inclusión de las distintas categorías, al componente pensado y actuado de la dirección, no procedió, decidiéndose para este caso, mantener la estructuración lógica inicial. En tal sentido se señala que los indicadores de evaluación *motivación y comunicación*, propuestos como parte de la unidad temática, “proceso pensado” (filosofía de la dirección), se decidió que permanecieran como parte del “proceso actuado” (comportamiento de dirección), en tanto son concebidos desde la lógica de evaluar cómo el directivo los manifiesta. Similar a ello sucede con la categoría “estructura del grupo formal”, diferenciándose de lo anterior, que al ser nuevamente denominado, se ajusta con mayor claridad a la unidad temática adherida. Pese a ello, no se puede obviar la perspectiva dialéctica de interrelación mutua asumida al respecto.

Las categorías *diagnóstico de problemas, manejo de la información y solución de conflictos*, también propuestas por los expertos como indicadores de evaluación, no fueron tomadas en consideración para incluir en la metodología, puesto que su esencia ya fue contenida en otras de las categorías expuestas.

Por su parte, las cualidades a considerar en la interpretación no fueron modificadas, considerándose para este caso, que al ser elaboradas nuevas consideraciones para la aplicación de la metodología, estas quedarían expuestas a una mayor comprensión. Las nuevas consideraciones enunciadas para la aplicación de la metodología, recogen las respuestas a las interrogantes *dónde, cuándo, quién y para qué* emplearla, expresadas por los expertos a manera de inconformidades.

Una vez realizadas las anteriores modificaciones, quedó conformada a criterio nuestro, una metodología orientada a la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, señalándose sin embargo, la necesidad de someterla nuevamente a consideración de expertos, de ahí que se conciba una segunda fase de continuidad en la construcción de la misma.

Metodología para la evaluación del proceso de dirección en sistemas grupales.

Justificación.

- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas teóricas que focalizan la personalidad del directivo, de manera que no permiten la adecuada comprensión y tratamiento de la complejidad del proceso desde su esencia relacional y cultural.
- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas teóricas reduccionistas en las que se suele centrar la atención en una de las manifestaciones del fenómeno, por ejemplo: cualidades del ejercicio de las funciones de dirección, caracterización del modelo de dirección aplicado y evaluación de los resultados de la dirección en contextos grupales específicos en determinada etapa; lo cual conduce a interpretaciones parciales del proceso.
- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas metodológicas “instrumentalistas”, que basan sus acciones investigativas en el uso de métodos y técnicas de investigación que ponderan la obtención y procesamiento de datos cuantitativos, cuya pertinencia puede ser elevada en relación con determinados propósitos investigativos, pero que no son suficientes cuando se pretenden la comprensión profunda y transformación de procesos de naturaleza psicosocial.
- Necesidad de contribuir a la transformación de la concepción y las prácticas de dirección de sistemas grupales en el contexto cubano, de manera que se atemperen los valores humanistas históricos de su proyecto social, con sus necesidades actuales de desarrollo humano.

Objetivo:

- Evaluar el proceso de dirección en sistemas grupales desde perspectiva psicosocial.

Fundamentos: Principios teórico – metodológicos para la evaluación de procesos de dirección en sistemas grupales.

- Concepción de dirección: proceso sociopsicológico propio del funcionamiento de la actividad conjunta de agrupaciones humanas. Tiene como esencia la función de regulación de diversos subsistemas que se involucran en el cumplimiento de las tareas

de los sistemas grupales. Esta influencia reguladora, se realiza a través de la autoridad que se concreta en las relaciones intersubjetivas.

- Concepción de grupo: estructura de relaciones y vínculos entre personas que constituye un canal de necesidades e intereses y canaliza tanto las necesidades personales como los intereses grupales. Establece una realidad totalizadora, es decir, un conjunto que no puede reducirse a la suma de sus miembros, pues se origina como producto de la referencia mutua y necesita de cada uno de sus miembros y/o de sus acciones, instaurándose una relación de dependencia que posibilita tanto la identificación como la pertenencia al mismo (Martin-Baró, 1988).
- Concepción de perspectiva psicosocial: lo psicosocial en el proceso de dirección, encuentra su esencia en la relación individualidad – grupalidad y sus expresiones subjetivas y objetivas, en la función de regulación de la actividad grupal, en relación con la elaboración y cumplimiento de los objetivos comunes.
- Concepción de evaluación: proceso encaminado a la búsqueda organizada y consciente de conocimientos acerca del ejercicio de la dirección, que permite, sobre la base de valoraciones y juicios críticos, pautar sistemáticamente la expresión de su funcionamiento, atendiendo tanto el proceso como los resultados.
- Principios para la evaluación y diagnóstico de procesos psicosociales: la perspectiva psicosocial para la evaluación de la dirección como proceso pretende que se considere la relación individualidad – grupalidad, y los procesos sociopsicológicos en los que esta relación se expresa: comunicación, motivación, toma de decisiones, participación y otros. Los procesos de evaluación y diagnóstico se concretarán en el empleo de instrumentos que permitan la obtención de datos cuantitativos (cuestionarios y encuestas) y cualitativos (observación, entrevista, trabajo en grupo), en función de abordar tanto el proceso como los resultados.

Estructuración de la metodología para la evaluación del proceso de dirección en sistemas grupales.

Nuestra metodología se basa en la delimitación de unidades temáticas, sistema de indicadores, y cualidades a considerar en la interpretación, que, de acuerdo con las concepciones explicitadas anteriormente, se deben tener en cuenta para lograr la evaluación de los procesos de dirección.

Unidades temáticas, indicadores y cualidades para la evaluación de procesos de dirección en sistemas grupales:

Unidades temáticas	Indicadores	Cualidades del proceso a considerar en la interpretación
Filosofía de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Dirección que tenga el directivo. - Concepción de desarrollo. - Concepción de las estructuras de los sistemas grupales. - Conocimiento de las funciones de la dirección. - Relación liderazgo-dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación Contenido-Forma - Coherencia - Continuidad - Pertinencia - Conflictos - Potencialidades - Limitaciones
Comportamiento de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia Técnica (actividad, funciones) - Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo y sus miembros, cohesión grupal - Comunicación - Motivación - Toma de decisiones - Participación 	

Definición de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Unidades temáticas:

- Filosofía de dirección: fundamentos, pautas, creencias, valores que comprenden las esencias conceptuales acerca de la dirección y que tienen, en sistemas grupales específicos, diferentes grados de consenso.
- Comportamiento de dirección: expresión conductual ejecutiva y observable de la dirección.

Se asume una perspectiva dialéctica de interrelación mutua entre la filosofía de dirección y el comportamiento de dirección, sin embargo, creemos necesaria antes de su evaluación integradora, su exploración separada, pues a través de la profundización de ambas es posible identificar las incongruencias, incoherencias y rupturas que puedan existir en los sistemas grupales concretos.

Indicadores de evaluación:

- Concepción de desarrollo: Implica determinar, cómo es concebido el desarrollo en el grupo, es decir, si este es concebido o no como proceso histórico, en el cual debe ocurrir la develación de los polos de las contradicciones, el estudio de ellos en su movimiento, las transformaciones (con carácter consciente o no) cuantitativas y cualitativas en la participación y la cooperación del grupo, en función de identificar su capacidad como sistema grupal, para proyectar soluciones al respecto.
- Concepción de las estructuras de los sistemas grupales: es la representación de las formas y el funcionamiento que adquieren la distribución de roles y las relaciones de jerarquía, en relación con la tarea que se realiza.
- Conocimiento de las funciones de la dirección: representación que tiene la dirección acerca de las funciones que tiene que desplegar, en relación a la ejecución concreta de la regulación grupal. Las mismas son: planificación, organización, mando y control.
- Relación liderazgo-dirección: cualidad del rol de dirección de asumir y desarrollar potencialidades y cualidades de liderazgo, que le permitan desplegar métodos de trabajo que potencien el desarrollo simultáneo de la autonomía, autorregulación grupal y el crecimiento personal de sus miembros.
- Competencia Técnica: conocimientos, habilidades y motivaciones que presentan todos los miembros del sistema grupal, en relación con la actividad esencial (misión) que realizan, que permiten que la dirección cumpla con su función reguladora, desde la lógica de la actividad conjunta.
- Gestión del desarrollo de la grupalidad: propósito de la dirección, de estructurar vínculos y concretar proyectos comunes que incidan y planteen la necesidad de desarrollo grupal.
- Comunicación: Proceso de influencia mutua, en el que interactúan subjetividades a través de los procesos de externalización e internalización de contenidos simbólicos. Unido a esto, se produce una redefinición y configuración de la subjetividad, donde la realidad llega a través del otro. Constituye un principio esencial para garantizar la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones, y en la búsqueda de solución a los problemas y necesidades que emergen.
- Motivación: compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. Constituye una mediación entre la

personalidad y el mundo externo y actual, de ahí que se constituya como mediadora social y cultural en la conformación de la subjetividad social de los grupos.

- Toma de decisiones: proceso de búsqueda y/o generación de alternativas, estrechamente ligado al ejercicio consciente de la dirección, que implica seleccionar de entre las opciones, aquella que resulte en consideración por parte del directivo o los miembros de dirección, como respuesta inmediata al problema que la requirió.
- Participación: condición del sujeto de la actividad, que se alcanza cuando se logra que este se involucre activamente en la toma de decisiones y ejecución de la misma, en relación con la tarea.

Cualidades a considerar en la interpretación:

- Relación Contenido – Forma: relación entre el “qué” y el “cómo”, del fenómeno que se evalúa, es decir, relación entre concepciones, objetivos, metas y los procedimientos para concretarlos.
- Coherencia: correspondencia cosmovisiva, teórica, metodológica, axiológica y práctica entre los diversos elementos que componen el fenómeno evaluado.
- Continuidad: carácter sucesivo de los fenómenos, expresión de su movimiento dialéctico, variaciones, evoluciones, subordinaciones, retrocesos y rupturas entre las partes que estructuran el fenómeno evaluado.
- Pertinencia: relación entre necesidades y respuestas para satisfacerlas.
- Conflictos: manifestaciones del fenómeno evaluado que muestran diferentes significaciones y sentidos.
- Potencialidades: posibilidades de desarrollo contenidas en expresiones contradictorias del fenómeno evaluado.
- Limitaciones: barreras, obstáculos a la concreción de las potencialidades en relación con el fenómeno evaluado.

Consideraciones para su aplicación.

- Esta metodología se propone para su aplicación en relación con la necesidad del conocimiento de cómo funciona el proceso de dirección en sistemas grupales específicos, de manera que se puedan elaborar valoraciones de su funcionamiento

sistémico, desde perspectiva holística, y no solamente centrado en desempeño de dirigentes individuales.

- Consideramos que es una metodología necesaria para la evaluación de procesos de dirección que apuntan hacia intenciones de transformación, es decir, de intervención psicosocial para modificación de estos procesos, y desde esta perspectiva, la consideramos necesaria pues, si asumimos que la dirección es una función grupal, las intervenciones psicosociales en este proceso tienen que partir también de concepciones grupales, no únicamente centradas en las figuras y roles de dirigentes.
- Esta propuesta metodológica se propone en base a un conjunto de indicadores que pueden ser evaluados desde diferentes métodos y técnicas de investigación social, y esas decisiones deben ser tomadas por los equipos de investigación específicos en relación con el contexto, posibilidades y alcances de los diferentes procesos de investigación – intervención psicosocial en que pueda ser asumida.
- La misma está concebida para ser utilizada por investigadores que cuenten con una formación suficiente para la realización abordaje de sistemas grupales desde perspectiva psicosocial.

Conclusiones

- Entre las limitaciones identificadas en relación a las prácticas de evaluación en procesos de dirección, fueron constatadas: la ausencia en la literatura de investigaciones cuyo objeto haya sido esencialmente una propuesta de evaluación de la dirección, el predominio de propuestas de implementación de los modelos de dirección que no precisan claramente el procedimiento para su diagnóstico inicial, así como formas de evaluación de la dirección centradas en el empleo de instrumentos de recolección y análisis de datos desde el enfoque cuantitativo.
- Los aportes identificados, responden a la diversidad de elementos metodológicos obtenidos de los antecedentes de prácticas de evaluación, que al abordar la dirección desde su dimensión de rol social y proceso de regulación grupal, tal como señala la perspectiva psicosocial, se constituyeron en categorías de análisis para la conformación de nuestra propuesta metodológica.
- La propuesta metodológica quedó conformada a partir de un sistema de indicadores que reflejan las que se consideran mediaciones esenciales para el conocimiento de la dirección como proceso en grupo formales y estructurada a partir de unidades temáticas, desde las cuales se distingue el componente pensado y actuado de la dirección, así como cualidades a considerar en la interpretación para la consideración del procesamiento sistémico y dialéctico de los datos.
- En relación a la evaluación por Criterio de Expertos se constató con el 55,6% de la muestra que la metodología propuesta resulta aplicable, evidenciándose sin embargo, por el 44,4%, la necesidad de fundamentar la perspectiva psicosocial asumida, así como la concepción de dirección y la de las categorías relacionadas con los indicadores de evaluación.
- La metodología para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, quedó sustentada a partir de la redefinición de los principios teóricos-metodológicos, la concepción asumida de dirección, así como de las unidades temáticas e indicadores de evaluación. Se asumieron los términos *filosofía de la dirección* y *comportamiento de la dirección*, como nuevas denominaciones de las unidades temáticas, e incorporó como parte de esta primera, las categorías: *concepto*

de dirección que tenga el directivo, conocimiento de las funciones de dirección y relación dirección-liderazgo. Finaliza con nuevas consideraciones para su aplicación.

Recomendaciones

- Someter la metodología a una segunda fase de evaluación por criterio de experto, en función de legitimar las modificaciones realizadas dados los señalamientos emitidos por estos.
- Implementar la metodología para la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial, en un contexto específico de dirección, en función de corroborar su aplicabilidad para futuras prácticas de evaluación.
- Socializar los resultados en la presente investigación en la disciplina de Psicología Social, de forma tal que se apele a dichos resultados para continuar perfeccionando las prácticas de evaluación de la dirección.

Referencias bibliográficas

- Acosta Palmer, H. y Troncoso, M. (2006). Metodología para el Diagnóstico y Evaluación de la Función Mantenimiento. Retrieved from http://www.uruman.org/TrabajosTec/Hector_Acosta.pdf
- Álvarez, F. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública: propuesta metodológica. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* (1), 99-113.
- Andreeva, G. (1984). *Psicología Social*. Moscú: Editorial Universidad de Moscú.
- Anthony, R. N. & Anthony, R. N. (1988). The management control function. Retrieved from <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/506108>
- Appelbaum, S. H. & Steed, A. J. (2005). The critical success factors in the client-consultin relationship. *Journal of Management Development*, 24 (1), 68-93.
- Arias, G. (1999). Educación, desarrollo, evaluación y diagnóstico desde el enfoque histórico cultural. Retrieved from <http://www.sld.cu/galerias/doc//sitios/rehabilitaciontemprana/educacionydiagnostico..doc>
- Barrera, I. (2008). Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1), 92-116. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=438492>
- Blázquez, F. & Navarro, M. J. (1999). Propuesta de indicadores de calidad para evaluar la función directiva en centros educativos. *Revista de currículum y formación de profesorado*, 3 (1), 13-16. Retrieved from <http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev31COL2.pdf>
- Borrego, O. (2006). *Rumbo al Socialismo. Problemas del sistema económico y la dirección empresarial*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Borrell, M.A (2006): Diseño y aplicación de un modelo de gestión para el perfeccionamiento del trabajo con los cuadros. Retrieved from http://www.redciencia.cu/geprop/resultados16_2.html
- Bueno, E., Dalmau, J.I. & Renau, J.J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Retrieved from

- http://www.elfinancierocr.com/direccion_estrategica/fundamentos-SociedadEconomica-Amigos-ValenciaEspaña_ELFFIL20140425_0001.pdf
- Calviño, M. (1996). *Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of management review*, 12(1), 38-51. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/12/1/38.short>
- Carnota, O. (1990). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Casales, J. C. (1996). Estilo de dirección, liderazgo y productividad grupal. *Revista Cubana de Psicología*, 13(2), 157-177.
- Casales, J. C. (1999). Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización (forma-B). *Revista Cubana de Psicología*, 16 (1). Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S02543221999000100009&script=sci_arttext
- Casales, J. C. (2012). *Fundamentos de Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Codina, A. (2005). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? [Resumen y análisis de investigaciones]. Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/doc_6.doc
- Concepción, N.A. (2008). *Procedimiento para el diseño de Cuadro de Mando Integral en el Área de Tesorería de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Villa Clara*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
- Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cuellar, D. (2012). *Desarrollo de la grupalidad mediado por las TIC, en el proceso docente-educativo, en alumnos del tercer año de la carrera "Ciencias de la Información" de la Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas"*. (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas". Santa Clara.

- De Armas, N. (2005). Aproximaciones al estudio de las Metodologías como resultados científicos. Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”, Villa Clara.
- De Boer, L.; Labro, E. & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (3), 75-89.
- De Groot, R. S. (1992). Functions of nature: evaluation of nature in environmental planning, management and decision-making. Retrieved from <http://www.cabdirect.org/abstracts/19931980587.html;jsessionid=5389FB7D17BE55DE6688BF64B8AEBDB8>
- Díaz, C. (1989). *Métodos para el perfeccionamiento de la dirección*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Díaz, C. (2002). La dirección por valores en acción a través de un estudio de caso. Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/la_direccion_por_valores_a_travesde_un_caso.pdf
- Díaz, C. (2006). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores*. La Habana: Ediciones Valcón.
- Díaz, C. (2011). Criterios para la aplicación de los valores en la dirección. Retrieved from http://www.calidad.org/public/arti2003/1063912738_carlos.htm
- Díaz, R. J. (2005). Los factores críticos del éxito: una herramienta esencial para la Dirección por objetivos. [Centro de Estudios de Técnicas de Dirección]. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/loesencial.htm>
- Escobar, E.R. (2010). *Procedimiento para el desarrollo de las bases conceptuales de enfoque de valores en la dirección estratégica de BANDEC Villa Clara*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara.
- Fariñas, S. (2013). *Potenciación desde una perspectiva psicosocial, del desempeño del rol del dirigente estudiantil en la residencia U5 de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas*. (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Febles, M.M. (2015). Ideas para el debate teórico metodológico: una aproximación a la metodología histórico cultural. *Revista Cubana de Alternativas en Psicología*, 3 (7), 64-75.
- Fuentes, M., Vasallo, N. & Álvarez, L. (2005). *Psicología Social II. Selección de lecturas*. (Vol. 2). La Habana: Editorial Félix Varela.

- García, H. M. & Valdés, J. A. (1997). *Diagnóstico del Comportamiento de las Funciones de Dirección en una Cadena de Tiendas por Departamentos*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- García, S. (2011). Liderazgo y valores. Dirección por valores (DPV). Retrieved from http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcoss_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf
- García, S. (2012). *Procedimiento general para la formación y desarrollo de habilidades directivas en los cuadros y reservas del Sistema Nacional de Salud*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- García, S. & Dolan, S. (1997). La dirección por valores (DpV): El cambio más allá de la DpO. *Revista Alta Dirección*, (191). Retrieved from <http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/courspackages/salmgcsslv/recpdf/es/GCSSa2m3t42011IL.pdf>
- González, S. A. (2009). ¿Cómo evaluar el desempeño de los dirigentes en Salud? *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (7). Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2009i2009-079.html>
- Hernández, E. (2006). Cómo escribir una tesis. Retrieved from http://www.upes.sin.org.mx/images/libros/09-HERNANDEZ-M-COMOESCRIBIR_TESIS.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. d. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4 ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. d. P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, K. & Martínez, C. (2005). Consideraciones generales sobre el desarrollo de la dirección. Evolución de la Dirección por Objetivos: modelos y tendencias actuales. Retrieved from http://www.unizar.es/rfuz/direccion_estr.html
- Herrera, O. (2013). Diagnóstico Institucional y Propuesta de Mejoramiento de la AGCI. Retrieved from http://dspace2.conicyt.cl/bitstream/handle/10533/88897/DIAGNOSTICO_INSTITUCIONALY_PROPUESTA_DE_MEJORAMIENTO_DE_LA_AGCI.pdf?sequence=1
- Huerta, D. (2012). Hacia una dirección por valores. Retrieved from <http://www.barrioperu.terra.com.pe/coyde/direccion.htm>

- Landau, M. J., Johns, M., Greenberg, J., Martens, A., Goldenberg, J. L., & Solomon, S. (2004). A function of form: terror management and structuring the social world. *Journal of personality and social psychology*, 87(2), 190. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/psp/87/2/190/>
- Lantigua, B. (2005). La Dirección Estratégica: una ventaja competitiva. Retrieved from <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2012). Management information systems: managing the digital firm. Retrieved from <http://ta-u.net/up/uploads/files/ta-u.com-27fe6a3b984.pdf>
- Lerbinger, O. (2012). The crisis manager. Retrieved from <http://cds.cern.ch/record/1488256>
- López, Y. (2012). *Examen de problemas sociales de la ciencia*. [Ejercicio para cambio de categoría docente]. Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas", Santa Clara.
- Llanes, A.A. (2009). *Procedimiento para la asistencia decisional al proceso de tercerización de la ejecución del mantenimiento*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Martín, S. A. (2002). Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese2.shtml#ixzz3D7Rnb0le>
- Martín-Baró, I. (1983). *Acción e ideología. Psicología Social desde Centroamérica*. San Salvador: UCA Editores.
- Martín-Baró, I. (1988). *Sistema, Grupo y poder. Psicología Social desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA Editores.
- Más-Zulueta, Luis R. (2007). *Procedimiento metodológico para la evaluación del Impacto de la capacitación en el CAP*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
- Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan management review*, 23(4), 43-55. Retrieved from <http://www.emory.edu/BUSINESS/readings/ControlMerchant.pdf>

- Mesa, G. (2011). *Estrategia de superación profesional para potenciar en los directivos la competencia comunicativa para negociar*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
- Mesa, G. & Vila, Z. (2012). *Resultados científicos de investigación en la disciplina de administración-dirección*. [Presentación en Sesión Científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE)]. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Millán, A. (2001). *El dirigente de los trabajadores sociales y su proceso de dirección*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Morales, A. C. (2002). *Propuesta Metodológica para el diseño de la dirección estratégica en las empresas de la construcción*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Morales, A. (2007). *Modelo cubano de Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano*. (Tesis doctoral no publicada). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, La Habana.
- Moros, H. & Díaz, M. (2005). *Selección de lecturas de Psicología Organizacional II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Murillo, F.J. & Hernández, R. (2012). Hacia una evaluación del desempeño docente no universitario en España. Lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5 (1), 364-372. Retrieved from http://www.rinace.net/riece/números/vol5-num1_e/art28.pdf
- Oliva, L. & Trujillo, C. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Ortueta, R. D. (1987). *Técnicas de dirección de personal. Manual de personal*. (5 ed.). Madrid: Index, D.L.
- Paz, A. M. (2013). *Metodología para organizar el trabajo con la preparación de los cuadros y reservas del municipio de Remedios en el desarrollo local*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Peiró, J. (2005). *Psicología de la organización I*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Peiró, J. (2007). *Psicología de la Organización II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Pin, J. R., Espinosa, J. & López, L. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo Empírico. Retrieved from <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-05-13.pdf>

- Ponce, Y., Pardo, A., Arocha, C. & Rojas, J. C. (2009). Metodología de planificación estratégica para instituciones de salud a partir de valores compartidos. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(3), 19-24. Retrieved from <http://scielo.sld.cu>
- Regalón, Y. & Méndez, J. (2007). Diferencias en la planificación entre la dirección por objetivos, la planificación estratégica y la dirección por valores. Retrieved from http://www.unizar.es/rfuz/direccion_estr.html
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. (3 ed.). San Diego: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. (7 ed.). San Diego: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (5 ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, R.; Martín, J. & Roque, Y. (1999). *Selección de Técnicas Psicológicas para el Trabajo en el Área de Psicología Organizacional*. [Manual de técnicas]. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Rodríguez, G.; Gil, J. & García, E. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, A. (2012). *Conflictos asociados al rol profesional de instructor educativo de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas*. (Tesis de Licenciatura no publicada). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
- Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L. & García-Dastugue, S. J. (2002). The returns management process. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), 1-18. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574090210806397>
- Ronda, G. A. & Marcané, J. A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. *Revista Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18. Retrieved from <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=426326>
- Ronda, G.A. (2008). La Introducción de la Planeación Estratégicas en Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. Tendencias y Perspectivas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 27 (3), 14-36.

- Ronda, G.A. (2009). Base intelectual de la investigación en dirección estratégica en Cuba: un análisis bibliométrico de Folletos Gerenciales, 1997-2007. *Revista Ciencias de la Información*, 40 (3), 35-43.
- Ruíz, J.A. (2012). *Programa de desarrollo Organizacional para potenciar el liderazgo centrado en principios en la empresa Suchel Trans*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara.
- Schaarschmidt, U. & Presno, R. (2002). *Introducción a la Psicología del Trabajo I*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Schaarschmidt, U. & Presno, R. (2005). *Introducción a la Psicología del Trabajo II*. L Habana: Editorial Félix Varela.
- Schein, E. (1985). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1986). *La Dirección por valores*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1987). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. México: Prentice Hall.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1), 123-139. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X89900998>
- Torrecilla, F. & Hernández-Castilla, R. (2012). Hacia una evaluación del desempeño docente no universitario en España: lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 363-373. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4571185.pdf>
- Valdés, L. (2008). *Modelo para la gestión estratégica de la imagen corporativa en la UBD de la EPPA*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Vila, Z. & Noa, N. (2008) El trabajo con los valores desde el contexto de la Dirección Estratégica. Aplicación en Empresas en perfeccionamiento. Retrieved from <http://www.GestioPolis.com>

Anexos

Anexo #1: Propuesta metodológica para la evaluación del proceso de dirección en grupos formales.

Justificación.

- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas teóricas que focalizan la personalidad del directivo, de manera que no permiten la adecuada comprensión y tratamiento de la complejidad del proceso desde su esencia relacional y cultural.
- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas teóricas reduccionistas en las que se suele centrar la atención en una de las manifestaciones del fenómeno, por ejemplo: cualidades del ejercicio de las funciones de dirección, caracterización del modelo de dirección aplicado y evaluación de los resultados de la dirección en contextos grupales específicos en determinada etapa; lo cual conduce a interpretaciones parciales del proceso.
- Antecedentes de prácticas de evaluación (diagnóstico) e intervención en procesos de dirección, desde posturas metodológicas “instrumentalistas”, que basan sus acciones investigativas en el uso de métodos y técnicas de investigación que ponderan la obtención y procesamiento de datos cuantitativos, cuya pertinencia puede ser elevada en relación con determinados propósitos investigativos, pero que no son suficientes cuando se pretenden la comprensión profunda y transformación de procesos de naturaleza psicosocial.
- Necesidad de contribuir a la transformación de la concepción y las prácticas de dirección de grupos formales en contexto cubano, de manera que se atemperen los valores humanistas históricos de su proyecto social, con sus necesidades actuales de desarrollo humano.

Objetivo:

- Proponer una metodología para la evaluación de procesos de dirección en grupos formales desde perspectiva psicosocial.

Fundamentos: Principios teórico – metodológicos para la evaluación de procesos de dirección en grupos formales.

- Concepción de dirección: proceso de regulación grupal, propio de los grupos formales (López, 2012).
- Concepción de grupo formal: estructura de vínculos y relaciones entre personas, que al actuar como sistemas organizativos, requieren para su funcionamiento, determinar los medios necesarios para cumplir sus fines, así como establecer un sistema de relaciones y jerarquías, la distribución de roles y el trazado de estrategias que posibiliten el

funcionamiento de todos los elementos como un todo. Implica la instauración de relaciones de interdependencia entre sus miembros, y puede originar sentimiento de pertenencia e identificación en los mismos. Asumen patrones normativos establecidos institucionalmente y requieren del desarrollo del proceso y el rol de dirección para facilitar la realización de la actividad conjunta y coordinada de los sujetos que integran el grupo.

- Concepción de perspectiva psicosocial: comprende la relación dialéctica individuo-grupo-sociedad en la comprensión de la dirección. De ahí que desde esta perspectiva, la dirección sea entendida desde dos dimensiones principales: la dirección como proceso y la dirección como rol. Como proceso, es la máxima responsable de regular, mediante el cumplimiento de sus funciones, los procesos grupales, en aras de alcanzar el cometido social de los sistemas organizativos donde se desempeña. Y como rol, implica el poder y la autoridad asignados al directivo mismo, en el ejercicio de la regulación grupal.
- Concepción de evaluación: proceso encaminado a la búsqueda dirigida, organizada y consciente de conocimientos acerca del ejercicio de la dirección, que permite pautar sistemáticamente el cumplimiento de sus objetivos de trabajo, atendiendo tanto el proceso como los resultados.
- Principios para la evaluación y diagnóstico de procesos psicosociales: implica comprender la dirección como mediadora de los procesos grupales; considerar la relación entre los datos cuantitativos y cualitativos en la comprensión de la dirección, a partir del empleo de diversos instrumentos (instrumentos estandarizadas: cuestionarios y test, pero también entrevistas, observación, trabajo grupal) que permitan evaluar tanto el proceso como los resultados; así como la relación individuo-grupo en la comprensión del rol y proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

Estructuración Lógica.

Nuestra propuesta se basa en la delimitación de unidades temáticas, sistema de indicadores, y cualidades a considerar en la interpretación, que, de acuerdo con las concepciones explicitadas anteriormente, se deben tener en cuenta para lograr la evaluación de los procesos de dirección.

Unidades temáticas e Indicadores para la evaluación de procesos de dirección en grupos formales:

Unidades temáticas	Indicadores	Cualidades del proceso a considerar en la interpretación
Proceso Pensado:	- Concepción de desarrollo - Filosofía de dirección - Estructura del grupo formal.	- Relación Contenido-Forma - Coherencia - Continuidad
Proceso Actuado:	- Competencia Técnica (actividad, funciones) - Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo	- Pertinencia - Conflictos - Potencialidades

	y sus miembros, cohesión grupal - Comunicación - Motivación - Toma de decisiones - Participación	- Limitaciones
--	--	----------------

Definición de unidades temáticas, indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Unidades temáticas:

- Proceso Pensado: refiere la necesidad de definir las bases conceptuales en que se fundamenta el proceso de dirección. Esto requiere precisar la concepción de desarrollo que se asume, el modelo teórico que se sustenta, los valores y elementos de la cultura organizacional concebidos en la filosofía de dirección, así como los elementos estructurales y funcionales que definen los grupos formales propios de la organización.
- Proceso Actuado: refiere una serie de elementos que en el orden metodológico, permiten comprender como se expresa el proceso de dirección.

Indicadores de evaluación:

- Concepción de desarrollo: Implica determinar, como es concebido el desarrollo en la organización, es decir, si este es concebido o no como proceso, si los cambios y movimientos percibidos son impuestos externamente o espontáneos, y si la estrategia de desarrollo asumida, responde a su carácter contextualizado.
- Filosofía de dirección: comprende las bases conceptuales para la comprensión del proceso de dirección. Incluye la concepción de desarrollo que se asume, el modelo de dirección implementado, así como los valores y elementos de la cultura organizacional que priman en la organización, como impulsores de su desarrollo.
- Estructura del grupo formal: contiene aquellos elementos que desde el punto de vista estructural, permitan comprender la organización del grupo, y por consiguiente la naturaleza del sistema de relaciones e interacciones que se dan en el mismo. Implica explorar las jerarquías, los roles, su tamaño, etc.
- Competencia Técnica: comprende el conjunto de características personales que expresa el directivo de forma permanente, que le permiten la obtención de resultados exitosos ante la ejecución de su actividad laboral. Implica dominio de su contenido de trabajo, así como habilidades para desempeñar adecuadamente las funciones de la dirección.
- Gestión del desarrollo de la grupalidad: comprende la necesidad de conocer los elementos estructurales y funcionales dentro del grupo, en función de identificar aspectos favorecedores u obstaculizadores de la cohesión entre sus miembros y por consiguiente determinar la posibilidad de intervenir en función de gestionar su desarrollo.
- Comunicación: sistema de interacciones entre personas, que permite mediante el empleo de signos y palabras la transmisión e interpretación de determinada información. Transcurre en dependencia de cómo se formen las relaciones entre sus participantes.

- **Motivación:** condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes. Pueden ser de dos tipos: externas (motivación extrínseca) e internas (motivación intrínseca). La primera muy relacionada con el entorno, con la posibilidad que este brinde de participación, superación personal, reconocimiento material y moral, entre otros, mientras que la segunda muy relacionada con elementos de naturaleza interna, es decir, significación de la tarea, identificación con el trabajo, interés personal, entre otros.
- **Toma de decisiones:** proceso de búsqueda de alternativas, estrechamente ligado al ejercicio consciente de la autoridad, que implica seleccionar de entre las opciones, aquellas que sea más efectiva ante la solución de un problema. Puede realizarse de forma grupal o individual.
- **Participación:** posibilidad y derecho que tienen los individuos para implicarse e intervenir, en los procesos de toma de decisiones u otros espacios concertados en la institución.

Cualidades a considerar en la interpretación:

- **Relación Contenido – Forma:** relación entre el “qué” y el “cómo”, del fenómeno que se evalúa, es decir, relación entre concepciones, objetivos, metas y los procedimientos para concretarlos.
- **Coherencia:** correspondencia cosmovisiva, teórica, metodológica, axiológica y práctica entre los diversos elementos que componen el fenómeno evaluado.
- **Continuidad:** carácter sucesivo de los fenómenos, expresión de su movimiento dialéctico, variaciones, evoluciones, subordinaciones, retrocesos y rupturas entre las partes que estructuran el fenómeno evaluado.
- **Pertinencia:** relación entre necesidades y respuestas para satisfacerlas.
- **Conflictos:** manifestaciones del fenómeno evaluado que muestran diferentes significaciones y sentidos.
- **Potencialidades:** posibilidades de desarrollo contenidas en expresiones contradictorias del fenómeno evaluado.
- **Limitaciones:** barreras, obstáculos a la concreción de las potencialidades en relación con el fenómeno evaluado.

Consideraciones para su aplicación.

- Nuestra propuesta esencial consiste en un sistema de indicadores que reflejan las que consideramos mediaciones esenciales para el conocimiento de la dirección como proceso en grupo formales, por ello, su aplicación puede concretarse en el uso de instrumentos que permitan la obtención de datos cuantitativos (cuestionarios y encuestas estandarizadas) y cualitativos (observación, entrevista, trabajo en grupo). Sin embargo, sin dejar de considerar estos últimos, que nos parecen ineludibles para la comprensión sistémica y profunda de procesos de naturaleza psicosocial.
- Para evaluar el proceso de dirección en grupos formales, las fuentes de información deben ser los documentos oficiales asociados a las prácticas del grupo, los sujetos individuales y el grupo (sus subestructuras formales e informales).

- El valor heurístico del procesamiento de los datos va a estar condicionado por la consideración sistémica y dialéctica de los datos, mediante la comparación, la complementariedad y la integración, de acuerdo con las cualidades que aparecen en la tabla. Por ejemplo: correspondencia entre el contenido y la forma de datos referentes al proceso pensado y al proceso actuado, conflictos entre las concepciones individuales y grupales respecto a determinado(s) indicador, pertinencia entre políticas y prácticas de dirección y del contexto macrosocial, continuidad y ruptura entre el mando superior, etc.

Anexo #2: Encuesta para la valoración de expertos.

Estimado lector:

Usted ha sido seleccionado(a), por su cualificación científico-técnica, sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto(a) para valorar los resultados teóricos de esta investigación.

El objetivo de la presente encuesta es evaluar una propuesta metodológica dirigida a la evaluación del proceso de dirección desde perspectiva psicosocial.

Datos Generales.

Nombre y apellidos: _____

Grado académico/ científico: _____ Profesión: _____

1. Marque una cruz (X) en la tabla siguiente, la casilla que refleja su nivel de conocimiento acerca del objeto que se estudia.

Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el número 10 corresponde al mayor nivel, 9 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 0 que corresponde al menor nivel de conocimiento.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una evaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el problema que se aborda. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Investigaciones teóricas respecto al estudio de la dirección (experiencia investigativa).			
Experiencia obtenida en la actividad profesional (docencia de pregrado y postgrado) respecto al estudio de la dirección.			
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales respecto al estudio de la dirección.			
Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros respecto al estudio de la dirección.			

Conocimiento de investigaciones relacionadas con prácticas de evaluación en procesos de dirección en Cuba y el extranjero.			
Intuición (percepción de las cosas relacionadas entre sí, que facilita su visión conjunta y posibilita la proyección y previsión racional de lo que debe suceder en el futuro, aun cuando no se tenga la experiencia de esos acontecimientos).			

Le pedimos que argumente brevemente su participación en cada de las fuentes expuestas.

Le agradecemos su participación.

Anexo #4: Ficha de los expertos.

Dra. C MsC. Lic. Gislena Mesa Contreras

Licenciada en Psicología, Master en Dirección, Doctora en Ciencias Pedagógicas. Graduada del programa de diplomado europeo de administración y dirección de empresas. Es profesora titular del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central de Las Villas. Miembro del comité académico de la maestría en dirección y de los diplomados de Administración pública y dirección y gestión empresarial. Asesora de la Asamblea Provincial del Poder Popular y del Consejo de Administración Provincial del Territorio Central para la implementación de la dirección estratégica, estrategias de desarrollo local y la preparación de cuadros.

Organizadora del evento provincial GEAP (Gestión Empresarial y Administración Pública del Territorio Central)

Jefa de un proyecto nacional para la preparación y superación de cuadros de la administración pública y participante en el proyecto internacional HABITAT 2, enfocado hacia el desarrollo local y la sostenibilidad.

Ha tutorado trabajos de diploma y maestrías en temas relacionados a la comunicación, el marketing social y la creatividad en el sector público y posee varias publicaciones en esta área.

Dra. C MsC. Ing. Tania Pérez Contino

Ingeniera Industrial, Master en Dirección, Doctora en Ciencias Técnicas. Es profesora titular y directora del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central de Las Villas. Miembro del comité académico de la maestría en dirección y de los diplomados de Administración pública y Dirección y Gestión empresarial. Asesora de la Asamblea Provincial del Poder Popular y del Consejo de Administración Provincial del Territorio Central para la implementación de la planificación estratégica y la preparación y superación de cuadros y reservas.

Presidenta del comité organizador del evento provincial GEAP (Gestión Empresarial y Administración Pública del Territorio Central) Asesora del Ministerio de Economía y Planificación para la definición de estrategias de desarrollo integral en los gobiernos municipales del territorio central.

Jefa del gabinete metodológico del proyecto internacional FORGEC (Fortalecimiento de la enseñanza de gestión en entidades cubanas), auspiciado por la EFMD y jefa de un proyecto para la gestión y monitoreo de intangibles en la gestión local del territorio de Villa Clara.

Desarrolla investigaciones relacionadas con el ámbito de la administración pública. Ha tutorado trabajos de diploma, trabajos finales de diplomado y tesis de maestrías en temas relacionados a la gestión de intangibles, aprendizaje organizacional, innovación sostenible, gestión de proyectos y control de gestión. Posee varias publicaciones en esta área.

MsC. Lic. Zoe María Vila Alonso

Licenciada en Educación en la especialidad de Lengua Inglesa, Master en Dirección. Es profesora auxiliar del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central de Las Villas. Miembro del claustro de la maestría en dirección y de los diplomados de Administración pública y Dirección y Gestión empresarial. En fase de culminación su doctorado sobre desarrollo estratégico y calidad en el sector público. Miembro del grupo territorial de preparación y superación de cuadros y reservas. Miembro del grupo asesor del Ministerio de Economía y Planificación para la definición de estrategias de desarrollo integral en los gobiernos municipales del territorio central. Responsable del grupo de control para la implementación de las estrategias de desarrollo en el territorio.

Participa en varios proyectos relacionados con el desarrollo territorial y el fortalecimiento de las capacidades directivas (GUCID, PNUD).

Desarrolla investigaciones relacionadas con el ámbito de la administración pública. Ha tutorado trabajos de diploma, trabajos finales de diplomado y tesis de maestrías en temas relacionados a la calidad en la gestión local, desarrollo de estrategias con enfoque prospectivo y control de gestión en gobiernos locales.

Dr. C MsC. Calixto García Paret

Profesor Titular y Consultante del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Miembro del Comité Académico de las Maestrías en Dirección y Gestión Turística de la Universidad Central de Las Villas (UCLV) , Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Miembro del Comité Editorial de Folletos Gerencias del Ministerio de Educación Superior, del Comité Editorial de la Revista “Retos de la Dirección” de la Universidad

de Camagüey y Miembro de la Gerencia de la Revista ISLAS de la Universidad Central de Las Villas.

Se desempeñó como Coordinador del Diplomado de Dirección Universitaria en Venezuela en el 2006, impartiendo clases de Administración y de Gestión de Procesos Universitarios. Profesor y Miembro del Comité Académico de la Maestría de Dirección que se impartió en Venezuela desde el 2009 hasta el 2012. Impartiendo los módulos de Administración y de Gestión de Procesos Universitarios y Universalización en diferentes etapas en períodos cortos.

Se desempeña como Profesor de Pedagogía, Metodología de la Enseñanza, Administración, Consultoría Organizacional, Ética y Valores, así como de Metodología de la Investigación, Liderazgo y Gerencia Educativa.

Posee 45 años de experiencia en la Educación y de ellos 30 años en la formación y desarrollo de directivos y de docentes.

Tiene publicados tres libros de textos, de ellos dos en Dirección y Organización de Empresas por la Editorial Pueblo y Educación de Cuba y el otro como miembro del Colectivo de Autores del Libro Técnicas Gerenciales Cubanas por la Editorial ENPES del Ministerio de Educación Superior en Cuba. Posee varios artículos publicados en revistas nacionales e internacionales.

Ha sido Tutor de Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Maestrías en Dirección y Ciencias de la Educación y de Especialidad de Administración Pública, con resultados satisfactorios y de Trabajos de Curso y de Diploma en las materias que investiga.

Ha ocupado diferentes cargos de dirección académica en instituciones educacionales y se ha desarrollado como Metodólogo en varios Centros Docentes.

Dra. C. Lic Noyla Machado Noa

Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Doctora en ciencias económicas. Graduada del programa de diplomado europeo de dirección y administración de empresas (Unión Europea). Realizó estudios posdoctorales de planificación y gestión local en el instituto nacional de administración pública en Madrid España. Miembro pleno de la red de escuelas e institutos gubernamentales en asuntos públicos. Miembro de la red de estudios en dirección y administración pública (REDAP) perteneciente al Centro Latinoamericano

de Administración para el desarrollo (CLAD). Profesora titular del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central de Las Villas.

Es coordinadora de la maestría en Dirección, Miembro de la directiva del consejo técnico asesor provincial y de su equipo de Estrategia de la Ciencia e Innovación, miembro del Grupo Consultor Nacional de Preparación y Superación de Cuadros, es miembro de los Comité académico de los Diplomados de Administración Pública y Dirección Empresarial de la Escuela de Cuadros; asesora del grupo de planificación de la UCLV. Miembro del Consejo Editorial Revista Retos de la Dirección “Universidad de Camagüey, miembro del Consejo Editorial Revista Folletos Gerenciales (MES), árbitro de la Revista Ingeniería Industrial, miembro del claustro de las Maestría en Administración de Negocios, Contabilidad Gerencial, Gestión Turística y Gestión medioambiental de la Universidad Central de Las Villas.

Desarrolla investigaciones relacionadas con el ámbito de la administración pública, ha tutorado trabajos de diploma, de diplomado, maestrías, doctorados y posee varias publicaciones en esta área.

Dr. C MsC. Joaquín Ramón Alonso Freyre

Licenciado en Sociología (1978) en la Universidad de la Habana. Entrenamiento en Teoría Socio-Política” (1984-1985) en la Universidad de Moscú. Doctor en Ciencias Filosóficas (1996). Distinción por la *Educación Cubana* (Resolución 240 del MES/2010). Evaluador acreditado (2012) de la Junta de Acreditación Nacional del Ministerio de la Educación Superior. Ha recibido formación de postgrado en pedagogía, computación, gerencia de proyectos de investigación, sociología y trabajo social por docentes de universidades cubanas, españolas, mexicanas y argentinas.

Miembro de la Directiva del Centro de Estudios Comunitarios de la UCLV, del Consejo Científico Universitario, del Consejo de Redacción de la Revista ISLAS y del claustro de los programas doctorales en *Pensamiento Filosófico Latinoamericano* (UCLV), *Educación Superior* (UCLV), *Trabajo Social Comunitario* (Universidad de Camagüey), *Estudios Sociológicos de la Cultura* (Universidad de Oriente). Coordinador del Comité Académico del Programa Doctoral en *Ciencias Sociológicas*, especialidad *Desarrollo Comunitario* (UCLV). Vicepresidente del Tribunal Nacional Permanente para Doctorados en Ciencias Sociológicas y miembro del tribunal homólogo para Ciencias Políticas de la República de Cuba. Profesor Invitado de la Universidad Autónoma de

Colombia; de la Universidad de Guadalajara, México; de la Universidad Nacional de Salta, Argentina y de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Codirector de Tesis en el Programa Doctoral Cuba-Canarias (Universidad del Deporte “Manuel Fajardo” y Universidad Las Palmas de Gran Canaria). Preside el Comité Organizador del Taller Internacional de Comunidades; historia y desarrollo de la UCLV.

Ha realizado investigaciones sobre liderazgo en pequeños grupos, gobernabilidad local, desarrollo comunitario y prácticas culturales. Ha publicado más de 40 artículos en revistas científicas y en compilaciones en Cuba y en el extranjero.

Dr. C MsC. Yamila Roque Doval

Doctora en Ciencias de la Educación en el año 2006. Máster en Ciencias de la Educación por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en el año 2003 y Licenciada en Psicología por la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en 1996.

Vicepresidenta del Consejo de las Ciencias Sociales en Villa Clara (2011-hasta la fecha). Se desempeñó como psicóloga de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central en sus dos primeros años de graduada. Profesora titular desde el año 2008, ha impartido docencia de pregrado en la Facultad de Ciencias Sociales (en la disciplina de Psicología Social), conferencias de actualización profesional, de Psicología Social, Desviación de la Conducta Social y Psicología Organizacional en la carrera de Psicología y en la de Comunicación Social, así como Psicología Jurídica en la carrera de Derecho.

Investiga y es miembro, desde el año 2004, de la Directiva del Centro de Estudios Comunitarios. Vicedecana Docente de la Facultad de Ciencias Sociales 2007-2010.

Ha impartido cursos de postgrado en temáticas comunitarias y de desarrollo local, psicología social-organizacional y psicología jurídica, tercera edad, desarrollo comunitario, tecnologías de educativas, comunicación organizacional y dirección y liderazgo comunitario, etc. Ha realizado investigaciones en aspectos psicosociales de las organizaciones, en comunicación y estrategias de solución conflictos, desarrollo local y comunitario, tecnologías de la información y la comunicación en la educación, entre otras. Ha asesorado tesis de maestrías, trabajos de diploma y de curso sobre estas temáticas.

Entre las investigaciones que ha dirigido en los 5 últimos años se encuentran: “Innovaciones sociales y el papel de los actores sociales en el desarrollo. Experiencias

económicas en el desarrollo local”. Proyecto Internacional. Investigadora. 2010-2012. “Teoría y práctica del trabajo social en Cuba”. Proyecto CITMA Territorial. Investigadora. 2009-2011. Proyecto Internacional (APN) para el Desarrollo Económico y Local en los municipios cubanos. Investigadora. 2012-2015 (En ejecución).

Ha sido además, en los últimos 5 años coautora de los libros: “Innovación Social y Desarrollo Local”. Colectivo de autores. Ediciones Luminaria. 2013. ISBN: 978- 959-204- 355- 8. Y “Desarrollo territorial y local. Procesos de integración.”. Colectivo de autores. Ediciones Luminaria. 2013. ISBN: 978-959-204-356-5.

MsC. Lic. Rene Chirino Palmero

Graduado de Ingeniería Industrial y Máster en dirección. Se desempeña como Cuadro Profesional de Base UJC Nacional. Ha recibido formación de postgrado en pedagogía y filosofía, participando de los siguientes: Formación de Trabajadores Sociales Venezolanos (abril 2004), Conferencia titulada: Cultos Afrocubanos ¿Cultura o Religión? (noviembre 2006), Curso de postgrado sobre Filosofía Latinoamericana de la Liberación e Integración Latinoamericana (mayo del 2007), Diplomado en Formación Pedagógica Básica (junio 2007). Como parte de su experiencia docente en postgrado, impartió el Diplomado de Perfeccionamiento Empresarial, en la asignatura Gestión de la Calidad.

Entre los resultados obtenidos se destacan: Procedimiento para la Diferenciación Estratégica por Calidad en el Banco de Sangre Villa Clara. UCLV (2005) y Procedimiento para la integración Estratégica con enfoque en la gestión. Aplicación en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Entre los eventos nacionales en los cuales ha participado se destacan el Evento Científico Anual El Desarrollo de la Conciencia Revolucionaria para la Transformación Social (mayo 2006) y Primer Evento Provincial de Mujeres Directivas en Villa Clara.

Por su labor profesional ha recibido el Reconocimiento de la Facultad de Ciencias Empresariales (mayo del 2006), Reconocimiento otorgado por la FEU de FCE (febrero del 2006), Reconocimiento Especial de la UJC de la Facultad de Ciencias Empresariales (diciembre del 2006), así como Premio “Alma Mater” de la FEU de la universidad (diciembre del 2007).

Dr. C MsC. Adalberto Ávila Vidal

Graduado de Licenciatura en Psicología. Se desempeña como profesor en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. En los últimos 5 años ha trabajado en las líneas de investigación: Diseño de un Modelo Teórico Metodológico para el Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional, e Implementación del Modelo Teórico Metodológico para el Diagnóstico Sociopsicológico de la Efectividad Organizacional.

Ha impartido en Pregrado asignaturas de la disciplina de Psicología Organizacional y Práctica Preprofesional V, así como Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional en Post grado.

En los últimos 5 años ha presentado varias publicaciones, entre ellas: en la Revista Psicología para América Latina. No. 24, (año 2013): “Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones”, de México, en la Revista Wimb Lu. 1 (8) (año 2013): “Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones”, de Costa Rica, en la Revista Ciencia y Tecnología. No. 5 (año 2013): “Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables sociopsicológicas en organizaciones cubanas”, de Ecuador, en la Revista Integración Académica en Psicología, 2 (1) (año 2013): “Las organizaciones como sistemas sociales complejos”, de México, y en el CD Memorias de GESEMAP (año 2014): “Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional”, de Cuba.

Anexo #5: Cuestionario por criterio de expertos.

A continuación se le presenta un cuestionario en el que se le pide su valoración sobre una propuesta metodológica dirigida a evaluar el proceso de dirección. Debe tener en cuenta para cada uno de los ítems, que en una escala del uno al tres: 1=totalmente desacuerdo; 2=parcialmente de acuerdo; y 3=totalmente de acuerdo. Le agradecemos su colaboración.

Nombre y apellidos: _____

Definición

Ítem		1	2	3
Definición de dirección				
Definición de las unidades temáticas	Proceso pensado			
	Proceso actuado			
Definición de los indicadores de evaluación	Concepción de desarrollo.			
	Filosofía de dirección.			
	Estructura del grupo formal.			
	Competencia Técnica (actividad, funciones).			
	Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo y sus miembros, cohesión grupal.			
	Comunicación.			
	Motivación.			
	Toma de decisiones.			
	Participación.			
Definición de las cualidades a considerar en la interpretación	Relación Contenido – Forma			
	Coherencia			
	Continuidad			
	Pertinencia			
	Conflictos			
	Potencialidades			

	Limitaciones			
--	--------------	--	--	--

Proponga elementos que permitan definir las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y las cualidades a considerar en la interpretación, en caso de no encontrarse de acuerdo con los anteriormente referidos.

Suficiencia de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Ítem			1	2	3
Considero suficientes	Unidades temáticas	Proceso pensado			
		Proceso actuado			
	Indicadores de evaluación	Concepción de desarrollo.			
		Filosofía de dirección.			
		Estructura del grupo formal.			
		Competencia Técnica (actividad, funciones).			
		Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo y sus miembros, cohesión grupal.			
		Comunicación.			
		Motivación.			
		Toma de decisiones.			
		Participación.			
	Cualidades a considerar en la interpretación.	Relación Contenido – Forma			
		Coherencia			
		Continuidad			
		Pertinencia			
		Conflictos			
		Potencialidades			
	Limitaciones				

Refiera las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación que considere sean necesarios incorporar o eliminar en la propuesta de evaluación, en caso de que no se encuentre de acuerdo con los antes referidos. Defina aquellos que agregue.

Denominación de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Ítem			1	2	3
Considero acertada la denominación	Unidades temáticas	Proceso pensado			
		Proceso actuado			
	Indicadores de evaluación	Concepción de desarrollo.			
		Filosofía de dirección.			
		Estructura del grupo formal.			
		Competencia Técnica (actividad, funciones).			
		Gestión del desarrollo de la grupalidad: Conocimiento del grupo y sus miembros, cohesión grupal.			
		Comunicación.			
		Motivación.			
		Toma de decisiones.			
		Participación.			
		Cualidades a considerar en la interpretación.	Relación Contenido – Forma		
	Coherencia				
	Continuidad				
	Pertinencia				
	Conflictos				
	Potencialidades				
		Limitaciones			

Señale las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación que considere no se encuentren bien denominados, y proponga su concepción al respecto.

Aplicabilidad de la metodología propuesta

Ítem	1	2	3
Considero aplicable la metodología			

Fundamente su respuesta.

Coherencia teórica-metodológica

Ítem	1	2	3
Considero coherentes los elementos teóricos referidos, con los indicadores de evaluación propuestos			

Fundamente su respuesta.

Lenguaje utilizado

Ítem	1	2	3
Considero comprensible el lenguaje utilizado			

Marque en el texto, los términos que considere de difícil comprensión.

Refiera algún otro (s) elemento que considere necesario para evaluar la metodología y no se haya tenido en cuenta:

Anexo #6: Estadística descriptiva. Medidas de tendencia central de los ítems de evaluación de la metodología.

Ítem 1: Definición de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Cálculo de la categoría unidades temáticas

Válidos	9
Perdidos	0
Media	2,6667
Moda	3,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	33,3	33,3	33,3
Válidos 3,00	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Cálculo de la categoría indicadores de evaluación

N	Válidos	9
	Perdidos	0
	Media	2,0000
	Moda	2,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	11,1	11,1	11,1
Válidos 2,00	7	77,8	77,8	88,9
3,00	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Valores de los indicadores de evaluación

	Concp. dll	F. direcc	Estrc. grupo	C. Tecni	Gtion dll	Comunc	Motivac	T. decisio	Participac
N									
Válidos	9		9	9	9	9	9	9	9
Perdidos	0		0	0	0	0	0	0	0
Media	2,44	2,56	2,44	2,89	2,67	2,44	2,67	2,33	2,44
Moda	2	3	3	3	3	2	3	2	2

Cálculo de la categoría cualidades a considerar en la interpretación

N	Válidos	9
	Perdidos	0
Media		2,3333
Moda		2,00 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	11,1	11,1
	2,00	4	44,4	55,6
	3,00	4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0

Valores de las cualidades a considerar en la investigación

	R. cont-form	Coheren	Continuid	Pertinenc	Conflicts	Potencia	Limitac
N	Válidos	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	2,44	2,78	2,78	2,89	2,78	2,89	2,78
Moda	3	3	3	3	3	3	3

Ítem 2: Suficiencia de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Cálculo de la categoría unidades temáticas

N	Válidos	9
	Perdidos	0
Media		2,6667
Moda		3,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	11,1	11,1
	2,00	1	11,1	22,2
	3,00	7	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0

Cálculo de la categoría indicadores de evaluación

N	Válidos	9
	Perdidos	0
Media		2,6667
Moda		3,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	11,1	11,1
	2,00	1	11,1	22,2
	3,00	7	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0

Valores de los indicadores de evaluación.

		Concp. dll	F. direcc	Estrc. grupo	C. Tecni	Gtion dll	Comunc	Motivac	T. decisio	Participac
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,78	2,78	2,67	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,67
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3

Cálculo de la categoría cualidades a considerar en la interpretación

N	Válidos	9
	Perdidos	0
Media		2,4444
Moda		3,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	11,1	11,1
	2,00	3	33,3	44,4
	3,00	5	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0

Valores de las cualidades a considerar en la interpretación

		R. cont-form	Coheren	Continuid	Pertinenc	Conflicts	Potencial	Limitac
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,44	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67	2,67
Moda		3	3	3	3	3	3	3

Cálculo de la categoría cualidades a considerar en la interpretación

N	Válidos	9
	Perdidos	0
Media		2,5556
Moda		3,00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	22,2	22,2	22,2
Válidos 3,00	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Valores de las cualidades a considerar en la interpretación

	R. cont-form	Coheren	Continuid	Pertinenc	Conflicts	Potencia	Limitac
N Válidos	9	9	9	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2,56	2,67	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78
Moda	3	3	3	3	3	3	3

Anexo #7: Resumen de sugerencias de los expertos respecto a la propuesta metodológica para la evaluación de la dirección desde perspectiva psicosocial.

Ítem 1: Definición de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Expertos	Sugerencias <i>Concepción de Dirección</i>
1	Profundizar en la definición de dirección. ¿Por qué la dirección propia de grupos formales, si en los grupos informales también se da la dirección?
2	A mi juicio es una definición muy limitada, a partir de que la dirección está presente en cada actividad social o colectiva, y en ellas se encuentran grupos formales e informales.
3	Fundamentar más en la definición de dirección, no estoy de acuerdo en concebirla solamente como reguladora de procesos grupales, cuando numerosas ciencias se han dedicado a su estudio y realizado en correspondencia muchos aportes teóricos.
4	No se puede limitar la dirección solamente a grupos formales, en grupos informales también se evidencia la dirección. La dirección está presente en toda realidad grupal.
5	Una concepción de dirección muy limitada. Para definirla debe utilizarse la lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos. Dar coherencia y exhaustividad a los componentes.
6	<p>Para concebir la dirección, desde cualquier ciencia, debe comprenderse su ciclo funcional: planificación, organización, dirección y control. La definición propuesta no abarca estos elementos, queda muy limitada.</p> <p>Deberían definir también que entienden ustedes por “proceso de dirección”, puesto a mi consideración existen dos formas de existencia de la dirección: la dirección como proceso y los procesos de dirección, y ambos son diferentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección como proceso es aquella en la que a partir de los objetivos propuestos, se planifica, organiza, regulan y controlan determinados procesos de producción y/o servicio considerando los principios técnicos organizativos y científicos que lo rigen; se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quien ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente división entre dirigente y dirigidos. - Los procesos de dirección por su parte se distinguen por el ejercicio de las funciones directivas, separado de la ejecución, lo que genera su rango esencial “la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”, constituye una relación social- histórico cultural y socio políticamente determinada que se establece entre dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la que se producen relaciones de subordinación y cooperación; se planifican, organizan, reajustan y controlan los modos de actuación requeridos para el perfeccionamiento de todos los agentes del cambio organizacional; se desarrollan tanto sus capacidades, habilidades y actitudes así como la cultura organizacional; garantiza el cumplimiento de los objetivos

	trazados.
7	Creo que la definición propuesta queda muy limitada, no incluye elementos que le son característicos, como el ciclo de las funciones. Además como una de las categorías que componen la metodología propuesta, debe preverse que en su definición se explicita en todos los elementos, ya que todos los sujetos no tiene formación psicológica y por tanto para su comprensión encontrarán barreras.
8	Creo que es importante tener en cuenta en la dirección no sólo la relación en el grupo, sino con los restante grupos de la Organización y de esta con el entorno (es decir los estilos de dirección los media no sólo el de la organización, sino también el de la sociedad, los ministros, etc.)
9	Ampliar la definición de dirección, no creo que deba limitarse a un proceso de regulación grupal, propio de los grupos formales. Abarca otros elementos, como las funciones. ¿Cómo entender la dirección sin concebir explícitamente las funciones?
Experto	Sugerencias <i>Unidades temáticas</i>
5	Para definir las unidades temáticas hay que entender primeramente la concepción de dirección desde la lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos. Se da una relación directa entre el componente pensado de la dirección y los aspectos subjetivos, y entre el componente actuado de la dirección y los aspectos objetivos. Reconsiderar en la estructura lógica de la actividad los componentes de cada uno, ej.: motivación y comunicación debieran estar en el proceso pensado, y estructura del grupo formal, debiera estar en el proceso actuado.
6	Referir en la concepción de las unidades temáticas los elementos que responden al componente pensado y actuado de la dirección, sobre todo en el proceso actuado.
Expertos	Sugerencias <i>Indicadores de evaluación</i>
1	¿Cómo saber que <i>concepción de desarrollo</i> se tiene? Ampliar la definición a la dirección. Adaptar la definición de filosofía de la dirección a la dirección. ¿Cómo evaluarla? Reelaborar la definición de <i>Comunicación</i> . Yo la entiendo como un proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y al receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. - Muy importante considerar entre los canales de comunicación, la extraverbal. Reelaborar la definición de <i>Toma de decisiones</i> , pues aunque la toma de decisiones si constituye un proceso de búsqueda de alternativas, no siempre este resulta en la elección de aquella más efectiva para la solución de un problema. El directivo se encuentra constantemente tomando

	decisiones...pero no siempre la elección realizada es la más correcta o acertada a la situación.
2	<p>Considero debe precisarse con claridad de los elementos que incluye la <i>concepción de desarrollo</i>, y contextualizarlo a la dirección.</p> <p>Necesario referir la importancia de la <i>filosofía de dirección</i>, para la evaluación.</p> <p>Ampliar la definición de <i>Comunicación</i>, contextualizarla al ejercicio de la dirección. ¿Cómo permite la categoría comunicación evaluar la dirección?</p> <p>Ampliar la definición de <i>Motivación</i>. Sucede lo mismo, contextualizarla a la dirección, que beneficios reporta considerar la motivación en la evaluación. ¿Qué elementos de la motivación interesa evaluar?</p> <p>¿Cómo evaluar la dirección a partir de la <i>participación</i>? ¿Se considera la valoración de los subordinados o del directivo?</p>
3	<p>Ampliar la definición de <i>Concepción del desarrollo</i>. Deja fuera lo intencional/participativo.</p> <p>Reelaborar la definición de <i>Competencia técnica</i>. Creo que no debe quedarse en lo vivencial/individual, y ¿los consejos de dirección? Además, puede que se caracterice porque el sujeto tenga dominio de su contenido de trabajo, así como habilidades para desempeñar adecuadamente las funciones de la dirección...pero ¿y los valores?</p> <p>Vincular la definición de <i>Gestión del desarrollo de la grupalidad</i> con tareas del grupo/organización.</p> <p>Ampliar la definición de <i>Comunicación</i>, ¿la comunicación entre quiénes, qué de la comunicación?</p> <p>Tener en cuenta que el proceso de <i>Toma de decisiones</i> no solo implica seleccionar las alternativas, sino también elaborarlas, desarrollarlas, crearlas.</p> <p>Ampliar <i>toma de decisiones</i>. No se especifica su utilidad para evaluar la dirección.</p> <p>Profundizar la definición de <i>participación</i> en el contexto de dirección. Si es que el directivo intenciona que los sujetos participen.</p>
4	<p>Ajustar <i>concepción de desarrollo</i> a la dirección. ¿Cómo esta permite evaluar la dirección?</p> <p>Argumentar la definición de <i>filosofía de la dirección</i> para evaluar la dirección. ¿Cómo identificar la filosofía que se sigue?</p> <p><i>La estructura del grupo formal</i>, ¿para qué? ¿Qué determina en la dirección?</p> <p>Definir que interesa realmente de la Comunicación. ¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta?</p>
5	¿El directivo es quien tiene que conocer los elementos funcionales y estructurales dentro del grupo? Concretar más la definición de <i>Gestión del desarrollo de la grupalidad</i> al ejercicio de la dirección.
6	<p>En cuanto a la concepción de <i>Gestión del desarrollo de la grupalidad</i>, muy importante declarar las normas del grupo y el modo en que se trazan.</p> <p>Precisar que se sigue con la <i>estructura del grupo formal</i>. Relacionar con la dirección.</p>
7	<p>¿Cómo están concibiendo la <i>comunicación</i> dentro de la metodología?</p> <p>Ajustarla a la situación específica de dirección.</p>

	<p>Profundizar en filosofía de dirección. Su relación con el directivo.</p> <p>Profundizar en <i>toma de decisiones</i>. Precisarse si interesa que el directivo toma decisiones de forma individual o colectiva.</p> <p>Ampliar <i>participación</i>. ¿Cuándo y cómo evaluar que se da la participación en la dirección?</p>
8	<p>¿La concepción de desarrollo que se asuma depende del directivo? Ajustar a la dirección.</p> <p>¿Cómo permite la exploración de las jerarquías, los roles y el tamaño del <i>grupo formal</i> la evaluación de la dirección? Precisar en la definición su aplicabilidad a la dirección.</p> <p>Importante declarar que se evalúa con la <i>motivación</i>. Si los directivos motivan a los subordinados. Adaptarla al contexto de dirección.</p> <p>En cuanto a <i>participación</i>, igual, adaptarla al contexto de dirección. ¿Qué interesa, que los directivos fomenten la participación? Su importancia.</p>
9	<p>Profundizar en <i>concepción de desarrollo</i>. ¿Qué se pretende con esta? ¿Qué permite evaluar de la dirección?</p> <p>Amplia la definición de <i>toma de decisiones</i> en la dirección.</p> <p>Es necesario ampliar la definición de <i>participación</i> que se propone. Queda muy limitada.</p>
Expertos	Sugerencias Cualidades a considerar en la interpretación
1	<p>Graficar como el <i>contenido</i>, responde a la <i>forma</i>. ¿Cómo evaluar el proceso de dirección desde aquí?</p> <p>Definir más claramente el <i>conflicto</i> como una cualidad a considerar. No se entiende para la evaluación de la dirección.</p>
2	<p>Reflejar como se da en la dirección la <i>relación contenido-forma</i>. ¿Cómo permite evaluarla?</p>
3	<p>Necesario en cuanto a la definición de <i>pertinencia</i>, adaptarla al contexto, relacionarla con él.</p>
5	<p>Acudir a la filosofía como ciencia para fundamentar la concepción de las cualidades a considerar en la interpretación.</p>
6	<p>¿Expresiones contradictorias del fenómeno? ¿Cómo me permite esto evaluar la dirección? Precisar más la evaluación de <i>potencialidades</i>.</p> <p>¿Limitaciones de qué? Precisar más para evaluar la dirección.</p>
7	<p>No se entiende en el procedimiento de evaluación de la dirección la categoría <i>relación contenido-forma</i>. ¿Cómo se aplica? ¿Cuál procedimiento sigue?</p>
8	<p>¿Cómo se expresa el <i>conflicto</i> en la dirección como cualidad para su evaluación? No se entiende desde la definición asumida.</p> <p>No se entiende la definición asumida de <i>limitación</i> como cualidad. ¿Cómo se concreta en la dirección?</p>

Ítem 2: Suficiencia de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Expertos	Sugerencias
1	Considero que resulta necesario agregar como un indicador de evaluación la “Cultura Organizacional”, puesto que esta influye en el desarrollo del proceso de dirección.
2	Atendiendo a la estructura lógica de la metodología que proponen, considero puedan agregar como parte del proceso actuado, “el liderazgo” (como competencia a desarrollar por el directivo) y “el diagnóstico de problemas”.
3	¿Será necesario concebir la dirección en proceso pensado y proceso actuado? ¿Qué beneficios reporta eso en la metodología?
4	Incluir las funciones de dirección planificación, organización, mando y control en la definición de dirección.
5	Los elementos de la metodología no están contruidos desde un enfoque multidisciplinar, pues es frecuente la presencia de construcciones que contradicen el enfoque de otras ciencias.
6	Las categorías propuestas están bien, pero pudieran agregarse el manejo de la información a nivel micro y macro, la solución de conflictos, el liderazgo y las funciones de dirección. Al menos para estas últimas, mencionarlas y definir las brevemente.
7	Incluir el control y el diagnóstico de problemas en estrecha relación con la toma de decisiones. Importante incorporar el manejo de conflictos.

Ítem 3: Denominación de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y cualidades a considerar en la interpretación.

Expertos	Sugerencias
3	Resolver las insuficiencias señaladas en las categorías de la metodología.
5	Las denominaciones están bien, pero corregir las observaciones primero.
6	¿Por qué unidades temáticas? ¿A qué responde esa denominación?

Ítem 4: Aplicabilidad de la metodología.

Expertos	Sugerencias
1	Creo que la metodología pudiera ser más fácil de interpretar, más asequible, es decir, menos teórica.
2	Considero que la metodología en su conjunto va a permitir medir los indicadores previstos.
3	Propongo graficar la metodología de modo que la “forma” permita percatarse mejor del “contenido”.
4	Considero aplicable la metodología porque es abarcadora y posee rigor científico.

5	Debe resolver las insuficiencias antes señalas.
6	Se habla de metodología y no encuentro respuestas a varias preguntas: <i>dónde, cuándo, quién, para qué</i> , etc. que son componentes de una metodología.
7	Puede utilizarse futuramente, pero debe preciar en los señalamientos. Debe ser lo más abarcadora posible, y explicitar los elementos que la componen con un lenguaje asequible a todos los que la lean.
8	La metodología es aplicable, seguir lo propuesto dentro de la misma.
9	Se considera aplicable, en tanto permite una mejor comprensión de la dirección que se da en los grupos.

Ítem 5: Coherencia teórica-metodológica.

Expertos	Sugerencias
1	Considero coherente los elementos teóricos-metodológicos, en tanto la conceptualización se corresponde con la forma en que se ha organizado la metodología.
2	Creo que la metodología está bien concebida, puesto que los elementos teóricos responden a los elementos metodológicos.
3	Considero coherente la metodología propuesta, pero pudiera comprenderse mejor en la medida que fuera graficada, o sea contextualizada.
4	Sí considero que según lo planteado hay coherencia.
5	Es coherente la presencia de insuficiencias conceptuales en sus salidas operativas. Existe coherencia pero no acorde al objeto que se estudia.
6	Existe coherencia teórica-metodológica, aunque falta precisar en los señalamientos.
7	Siempre que se lleve una dirección grupal se debe tener en cuenta, cada uno de los elementos mencionados en la metodología propuesta, para así tener resultados acordes a esta dirección.
8	Se consideran coherentes los elementos teóricos y metodológicos propuestos.
9	Los elementos de evaluación responden a la fundamentación teórica asumida.

Anexo #8: Protocolo de la entrevista semiestructurada.

Objetivo: Clarificar los señalamientos realizados al Cuestionario por criterio de experto dirigido a la evaluación de la propuesta metodológica.

1. Definición de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y las cualidades a considerar en la interpretación, siguiendo la lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos.
2. Denominación de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y las cualidades a considerar en la interpretación desde un enfoque multidisciplinar.
3. Suficiencia y denominación de las unidades temáticas, los indicadores de evaluación y las cualidades a considerar en la interpretación.
4. Coherencia teórica-metodológica.
5. Aplicabilidad de la metodología.

Verbalizaciones:

Investigador: *¿Qué entiende usted por utilizar la lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos en la definición de cada una de las variables?*

Experto: *todas las definiciones de las categorías que integran la metodología deben ser concebidas atendiendo a la estructura lógica de la actividad en sus aspectos objetivos y subjetivos. Existe una estrecha relación entre el proceso pensado de la dirección y el componente subjetivo y entre el proceso actuado de la dirección y el componente objetivo. El correlato de lo subjetivo es lo objetivo, por eso es necesario distinguir qué categorías de la metodología responden a una y otra parte del proceso, y por tanto concebirlas al respecto.*

Por ejemplo, en cuanto a las unidades temáticas, dentro del proceso pensado de la dirección fue definida como categoría estructura del grupo formal, cuando en realidad creo que esta responde más al proceso actuado, mientras en el proceso actuado se definieron categorías como comunicación y motivación que responden más a un proceso pensado.

Investigador: *¿A qué se refiere usted cuando dice que las categorías deben ser construidas desde un enfoque multidisciplinar?*

Experto: Pareciera que cada una de las categorías propuestas se encuentra definidas desde un enfoque de dirección empresarial. Sugiero consultar a Vorweg y la escuela del entrenamiento sociopsicológico y reconsiderar el enfoque para la conceptualización de cada una de ellas. Pienso que se pierde además la esencia de la perspectiva psicosocial, pues le falta el enfoque psicológico, el enfoque sociopsicológico en que puede entenderse cada una de las categorías.

Investigador: Pese a las limitaciones identificadas en la definición de cada una de las categorías, ¿considera usted que la metodología evidencie coherencia teórica-metodológica?

Experto: la relación entre los elementos teóricos-metodológicos a mi consideración es un continuo, donde cada uno de ellos depende recíprocamente del otro. Desde esta metodología, al evidenciarse todas las limitaciones teóricas anteriores, lógicamente existen dificultades en el orden metodológico, es decir, el procedimiento que se propone para evaluarlas. Considero entonces, que existe coherencia, pero no acorde con el objeto de la metodología.

Investigador: ¿Considera aplicable la metodología? ¿Por qué?

Experto: la metodología es aplicable, y las categorías que contiene las considero suficientes, pero en tanto no sean resueltas las insuficiencias antes referidas no será posible evaluar la dirección como proceso y desde perspectiva psicosocial.