

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

PROCEDIMIENTO PARA LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección)

Autora: Lic. Zaida Rosa Borges Delgado.

Tutora: M Sc. Edanys Sacerio Valcárcel.

Higuerote

2011

PENSAMIENTO

"Revolución es sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plenas; es ser tratados y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos; es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio; es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo; es no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas. Revolución es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo, y nuestro internacionalismo".

(Fidel Castro, 2000)

RESUMEN

RESUMEN

Cuando lo único seguro es la inseguridad, el caos y la lucha por la supervivencia, las organizaciones requieren cada vez más de héroes que las guíen en medio de un mundo dinámico, complejo y hostil, pero no existen héroes sin valores. La cultura de una organización se perfila con base al conjunto de valores que a nivel cultural e institucional constituyen el estilo y forma de trabajo, estos determinan la motivación, las relaciones interpersonales y llevan al ejercicio del liderazgo para influir positivamente en los demás, con incidencia en la calidad del servicio que brindamos. Se define la dirección por valores como una gestión cuyo centro es la persona y cuya prioridad de aplicación es mayor en entidades que requieren de la explotación intensa del talento de sus miembros, como sucede en las organizaciones institucionales (aldeas universitarias) de la Misión Sucre en Venezuela. La problemática fundamental de la presente investigación se enmarca en la necesidad de fortalecer los valores en las aldeas universitarias como alternativa para el mejoramiento del sistema de gestión de estas instituciones. Se obtiene como resultado principal un procedimiento para el diagnóstico, diseño e implementación de la Dirección por Valores (DpV) adaptado a las condiciones reales de una aldea universitaria en Venezuela, compuesta por diferentes pasos y validado a través del criterio de expertos. En las tareas investigativas se utilizaron los medios e instrumentos científicos necesarios tales como: revisión documental, análisis de expertos, la encuesta y la entrevista.

ABSTRACT

ABSTRACT

When the only certainty is uncertainty, chaos and struggle for survival, organizations require more and more heroes to guide them in the midst of a dynamic, complex and hostile, but there are no heroes without values. The culture of an organization is profiled based the set of values that constitute cultural and institutional level style and way of working, they determine the motivation, interpersonal relationships and lead to exercise leadership to positively influence others, with incidence the quality of service we provide. Direction is defined as a management values centered on the person whose application priority is greater in organizations that require the intensive exploitation of the talents of its members, as in institutional organizations (university villages) of the Mission Sucre Venezuela. The fundamental problem of this research is part of the need to strengthen the values in the villages as an alternative university system to improve management of these institutions. Main result is obtained as a methodology for the assessment, design and implementation of Management by Values (MBV) adapted to the real conditions of a university town in Venezuela, made up of different stages and procedures and validated through expert opinion. The research tasks were used the necessary scientific tools and instruments such as document review, expert analysis, brainstorming, surveys and interviews.

ÍNDICE

Índice	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ORGANIZACIONES	8
1.1 Introducción.....	8
1.2. La dirección de organizaciones	9
1.2.1 Fundamentos teóricos sobre los valores	9
1.2.2 Los valores en las organizaciones.....	12
1.3 Los valores organizacionales y su surgimiento en la organización actual.....	14
1.3.1 El proceso evolutivo de la dirección por valores	17
1.3.2 Los valores compartidos.....	18
1.3.3 Los valores en el profesorado de una institución universitaria	20
1.3.4 El papel del líder en la dirección por valores	25
1.4 Tecnologías existentes para la dirección por valores.....	26
1.5 Valoración del estado de los valores en las aldeas universitarias misión Sucre del eje Barlovento	27
1.5.1 El coordinador de aldeas universitarias: importancia de su formación en valores	29
1.6 Conclusiones del primer capítulo	31

CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE VENEZUELA	33
2.1 Introducción.....	33
2.2 Características de las aldeas universitarias misión Sucre en el eje de Barlovento	33
2.3 Propuesta de un procedimiento para la aplicación de la dirección por valores en las aldeas universitarias misión Sucre	35
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	47
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE EL MÉTODO DE CRITERIO DE EXPERTOS.....	48
3.1 Introducción.....	48
3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos	48
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	61

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La globalización mundial, la crisis de valores; las contradicciones que experimenta la humanidad; el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, descentralizan las estructuras organizacionales.

Históricamente la educación ha sido un proceso de actuación intencional sobre miembros de una comunidad humana, principalmente sobre los más jóvenes, con el propósito de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social. Es un proceso que ha acompañado a las sociedades concretas durante toda su evolución y que, de alguna manera, refleja las cambiantes estructuras de dichas organizaciones, sus contradicciones y problemas, su crecimiento y diversificación constantes y el proceso de evolución social, particularmente el seguido por las fuerzas productivas, la ciencia, la tecnología y en general la cultura y los valores.

Hoy para administrar no sólo el cambio, sino el desempeño normal de cualquier organización (inclusive las más burocráticas), especialmente las universitarias, se hace necesario tener en cuenta los valores humanos y profesionales para llevar a cabo los procesos. Las diferentes formas como las organizaciones han enfrentando el cambio los últimas dos décadas (movimientos de calidad, reingeniería, administración horizontal, desarrollo organizacional, educación, entre otros) han tenido muy diversos resultados e impactos difíciles de evaluar; esto, desde luego, por la heterogeneidad de las mismas organizaciones y, fundamentalmente, por su propia cultura organizacional y los diversos cambios que ocurren en nuestra sociedad.

Cada vez más los académicos y directivos, profesionales de la Educación Superior, consideran que para tomar decisiones correctas es necesario ser éticos. La organización descubre, define, difunde, promueve, vive y transmite sus valores y por ello las conductas que se adoptan están guiadas por los valores compartidos desde la propia universidad (Leyva, 2011).

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión las técnicas avanzadas de dirección en el campo empresarial; sin embargo, muchas instituciones de educación superior (IES) todavía son reticentes a su aplicación para lograr mejores resultados en la gestión de los procesos universitarios. No son pocas las IES de excelencia, que a través de procesos de capacitación o de consultoría, se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes. De ahí el auge alcanzado por la Dirección

Estratégica (DE) en particular lo concerniente a la etapa de formulación de las estrategias universitarias (Velázquez, 2009)

Así mismo, la aplicación de la Dirección por Objetivos (DPO) y la Dirección por Valores (DpV) que han venido impulsándose en los últimos años, también han servido como catalizador de procesos de este tipo, pues en su contexto se comienzan a introducir muchos de los conceptos y técnicas de la DE. En el campo de la Gestión Universitaria, como soporte al Proceso Estratégico, la conducción de las personas se convierte en vital para lograr la excelencia en las metas propuestas de ahí la importancia de la Gestión del Talento Humano (GTH) como herramienta para la ventaja competitiva.

Los momentos actuales están caracterizados por una coyuntura económica, política y social a nivel mundial que generaliza la necesidad de mejorar la competitividad de las organizaciones. Las universidades no son la excepción, por tanto, Venezuela busca respuestas más acordes a las condiciones concretas de nuestras universidades, pero para ello requiere de planteamientos más actualizados y reales

Como respuesta a lo anteriormente planteado aparece la dirección por valores y la gestión de los valores en el proceso de dirección estratégica como una herramienta de liderazgo que lleva, no sólo a un óptimo desarrollo de la organización sino también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes. El tema de los valores en la acción cotidiana está tomando fuerza, y cada día la sociedad necesita ser más consciente de los valores con los cuales trabaja en sus procesos cotidianos. Por ello, las organizaciones y los propios individuos, en su afán de perfeccionamiento y superación deben reflexionar sobre los valores a tener en cuenta (Méndez, 2009).

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización. Los valores identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxitos o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones actuales.

En las últimas décadas del siglo pasado, Venezuela fue reduciendo progresivamente sus responsabilidades en materia educativa y específicamente en lo que se refiere al nivel de educación universitaria. Al mismo tiempo, la inversión realizada en educación superior en Venezuela desde 1989 hasta 1998, evidenció una tendencia descendente, afectada por la propensión a realizar recortes presupuestarios en todos los sectores del ámbito social y, en especial, como una estrategia para construir la viabilidad del proyecto de privatización de la educación universitaria.

Esto trajo como consecuencia una amplia deuda social acumulada, pues la matrícula universitaria sufrió un estancamiento, favoreciendo la exclusión de los estudiantes provenientes de los sectores más pobres. En consecuencia, diversos estudios concuerdan en afirmar que la admisión a la educación superior favoreció a los sectores con mayores ingresos, a la población de las grandes ciudades y a los estudiantes provenientes de planteles privados. A la par de este fenómeno, la educación superior de gestión oficial disminuyó sensiblemente su participación en favor de la educación de gestión privada.

Desde 1999, el Gobierno Bolivariano ha dedicado sus esfuerzos a fortalecer todo el sistema educativo venezolano y hacer realidad el ejercicio de la educación como derecho humano, para lo cual ha sido indispensable rescatar la iniciativa del Estado como garante de oportunidades educativas de calidad para todos, tal y como lo señala el Artículo No.102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que refiere:

*"La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad..."*¹

La prioridad otorgada a la educación como proceso fundamental para el cumplimiento de los fines esenciales de la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en la Constitución, son aspectos que no escapan de los lineamientos para la municipalización de la educación universitaria.

¹ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, p. 50.

En relación con el acceso a la educación superior, el Gobierno Nacional ha logrado la expansión de la matrícula de los Institutos y Colegios Universitarios y en buena parte de las universidades nacionales experimentales, en una labor conjunta con las autoridades y las comunidades de estas instituciones.

Pero en Venezuela existía una deuda acumulada a lo largo de tantos años que ello no fue suficiente sobre todo en los sectores populares del país, de allí que surge “El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre”, denominado "Misión Sucre", una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tiene por objeto:

*“[...] potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar la condición de excluidos del subsistema de educación superior”.*²

Esta misión en término de espacios educativos, supera el tradicional concepto de aulas de clases ya que se puede recibir asesoría en diversos lugares, a través de una organización denominada aldeas universitarias, las cuales están conformadas por un equipo de trabajo dirigido por un Coordinador General.

Un análisis de la práctica educativa de los coordinadores de las aldeas universitarias del Eje Barlovento, a partir de los resultados de las visitas de acompañamiento pedagógico efectuadas por el equipo que conforman la coordinación regional y del análisis de fuentes documentales revelan que los modos de actuación de los coordinadores de las aldeas universitarias no se corresponden con el modelo que defiende la Misión Sucre, ya que se presentan **situaciones problemáticas** tales como:

- Insuficiencia en la calidad y puntualidad en la entrega información por parte de un grupo de coordinadores de aldeas los cuales, aunque en reiteradas ocasiones se les ha explicado la importancia de la disciplina informativa, violan la misma en forma reiterada, arriesgándose la entrega de las informaciones a tiempo y con la calidad requerida.
- Falta de sistematización de un estilo de trabajo metodológico y de la actividad científica en todos los niveles estructurales de la Misión
- Incumplimiento del sistema de trabajo.

² Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior: Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre.

- Carencia de profesores asesores con el perfil académico y político que requiere la formación de estudiantes de Misión Sucre, para atender los básicos y unidades curriculares.
- En la acción práctica de los coordinadores de aldeas universitarias no se pone de manifiesto los valores que demanda el accionar de la Misión Sucre.

En la literatura consultada sobre el tema y los trabajos precedentes no se encontró una estrategia de trabajo explícita que implementada permita el fortalecimiento de los valores en las condiciones particulares de los coordinadores de aldeas universitarias, siendo esto un problema innegable, definiéndose como **problema científico**: ¿Cómo diseñar un instrumento científico que permita llevar a cabo la dirección por valores (DpV) en las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela, que posibilite como recurso de trabajo a los coordinadores de aldea enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad?

El **objeto de estudio teórico** está centrado en el análisis de procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para desarrollar la DpV, mientras que el **objeto de estudio práctico** está determinado por la investigación en DpV en las condiciones de las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela.

Para dar solución al problema científico se plantea como **hipótesis de investigación** que: Si se diseña y valida un procedimiento para desarrollar la dirección por valores en las condiciones de las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela, se podrá disponer de un instrumento técnicamente fundamentado para la orientación estratégica de los valores que demanda la actual educación superior de Venezuela.

Todo esto determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los que se presenta de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar un procedimiento para la aplicación de la DpV en correspondencia con las condiciones particulares las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela que posibilite la construcción consciente y estratégica de los valores que sirvan como elementos operativos y de orientación como respuesta a las exigencias que demanda actualmente este tipo de institución.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual que garantice la calidad del proceso de diseño del procedimiento para el desarrollo de una DpV, sobre la base del estudio de las

tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes de la aplicación de esta filosofía de trabajo en instituciones educativas en Venezuela y el mundo.

2. Diseñar un procedimiento que permita el diagnóstico, desarrollo y aplicación de la DpV en correspondencia con las condiciones particulares de las aldeas universitarias misión Sucre en Venezuela.
3. Validar el procedimiento propuesto mediante el método de criterio de expertos.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en que se logra como **resultado principal** el diseño, por primera vez, de un procedimiento para implementar la DpV en entidades de la educación superior, a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de este tipo de organización, que funcione como una herramienta gerencial en los procesos institucionales.

El **valor metodológico** está expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la dirección por valores como herramienta gerencial para la gestión institucional, validado mediante el método teórico de criterio de experto, que reúne todas las características de este tipo de entidad, por lo que dicho procedimiento y las experiencias de la investigación que sustentan la tesis pueden ser generalizadas a otras entidades con semejantes características.

La investigación permite la actualización de las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para el desarrollo de la DpV, con características específicas, como herramienta gerencial capaz de mejorar la calidad de la actividad educativa, lo que fundamenta el **valor teórico** de la tesis.

La tesis de maestría está estructurada con un **orden lógico metodológico** a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos necesarios.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizada mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio y el tema.

En el Capítulo 2 se presenta la propuesta, por primera vez, de un procedimiento gerencial específico que permite la aplicación de la DpV, en correspondencia con las características de

las aldeas universitarias de la misión Sucre, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de metodologías y procedimientos existentes.

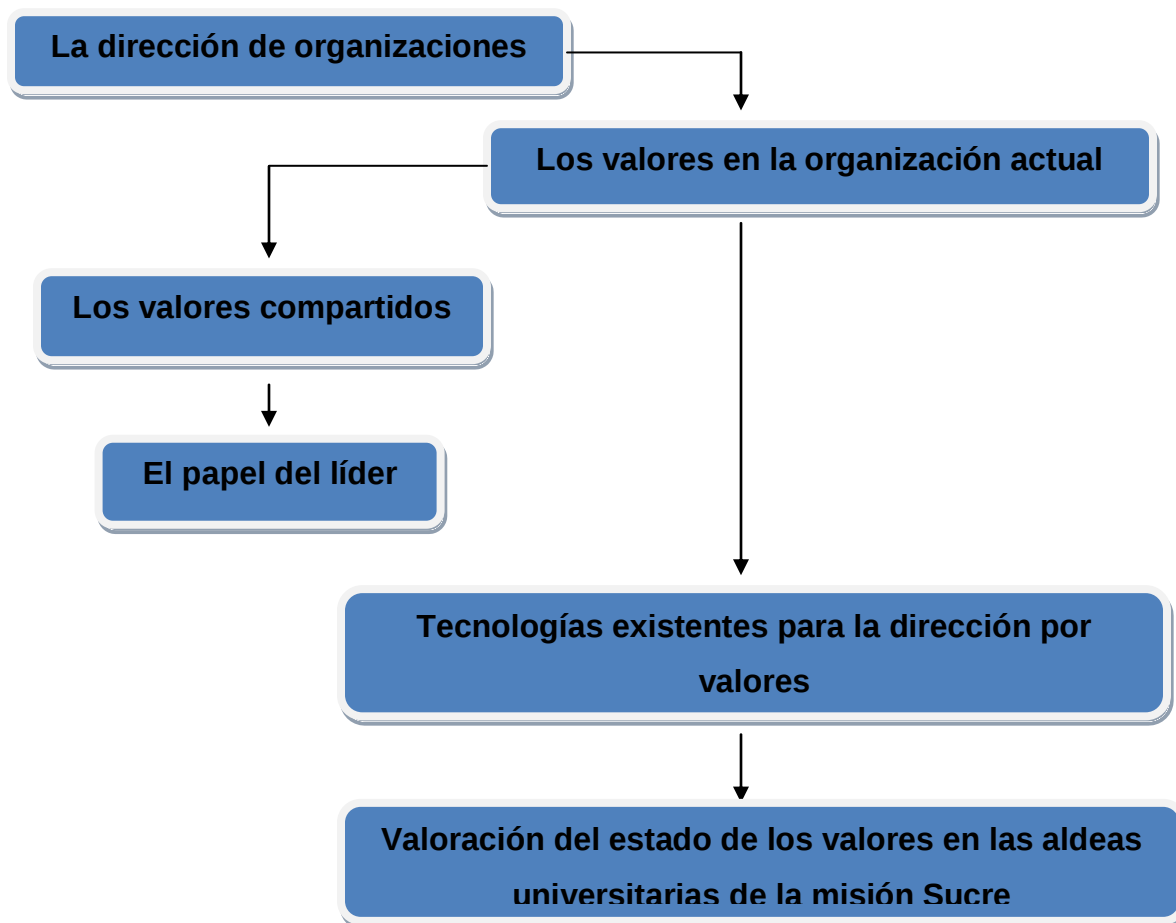
El Capítulo 3 muestra la validación del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos para confirmar que reúne las características de integralidad, participativo, retributivo, permanente y universal para la obtención de resultados en las entidades objeto de estudio.

CAPÍTULO 1.
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN
SOBRE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS
ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 Introducción

El marco teórico referencial es un estudio acerca del tema de investigación, en el que se trata de abordar la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, lo que permite sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases de los resultados que se esperan obtener en la investigación. Tiene como **objetivo**, profundizar acerca de qué es la dirección por valores, estrategias, conceptos, características y procedimientos o modelos, las aldeas universitarias en Venezuela, y, finalmente, el coordinador de aldea universitaria. El marco teórico referencial se realiza siguiendo el siguiente hilo conductor de la figura 1.



1.2. La dirección de organizaciones

La dirección es una actividad es influencia y práctica social, pero también es ciencia, puesto que estudia las leyes de la dirección, o sea, leyes relacionadas con el jefe –subordinado, como un fenómeno social concreto, complejo y unificado; es a su vez arte, ya que se encuentra en la esfera de la actividad creadora.

Es ciencia, la cual, se divide en dos partes: la teoría de guiar y el arte de dirigir, las cuales difieren sólo en sus métodos. Su objeto de estudio es el mismo: estudiar las leyes de la dirección.

Sin embargo, considerar su objeto de estudio nos permite introducir un concepto común para la teoría de guiar, el arte de dirigir, incluyendo la técnica, que le da a la dirección un carácter de ciencia.

Las instituciones de educación superior son instituciones sociales que mantienen una interacción con la sociedad en general orientada a la formación de profesionales en la esfera de la educación con una función formadora y transformadora del contexto social.

Por otra parte, la tarea de formar valores desde la dirección cohesiona el trabajo educativo y científico metodológico que permite la formación de un profesional competente altamente calificado y comprometido con el perfeccionamiento de nuestro proyecto social (Tamayo y Estrada, 2008)

1.2.1 Fundamentos teóricos sobre los valores

Para cualquier esfuerzo encaminado a la gestión de valores es necesario tener un conocimiento teórico determinado que posibilite la comprensión de la complejidad del fenómeno y de esta forma orientarse en cómo se debe accionar para lograr los resultados esperados, teniendo siempre en cuenta que es una tarea de toda la vida.

Diversos autores se han referido acerca de qué son los valores, los cuales quedan resumidos en el Anexo 1; sin embargo, la autora considera lo aportado por Teresa Gallardo (2003) investigadora cubana, quien plantea que "...el valor es la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana; es decir la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre."

Desde otro punto de vista en el libro visión, valores y misiones organizacionales el valor es considerado como un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente

valedero o deseable, un significado adicional de valor es *fortaleza*. Los valores son fuentes de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender y responden a la pregunta ¿qué es lo que me importa? Los valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todo aspecto de la vida: los juicios morales, las respuestas a los demás, los compromisos con las metas personales y de la organización. Si todos tuvieran los mismos valores con la misma prioridad sería fácil trabajar en grupo. En cambio casi todos los equipos tienen diversidad de valores y creencias. (Cynthia, D., Scott, M. & Dennis T, 1993)

Con estas definiciones, es necesario considerar lo que Martí quiso expresar con estas palabras es que "hay que tener una cualidad moral para actuar con antelación, de acuerdo a la importancia de las cosas y estar preparados".

Palabras de León Tolstoi, dicen: "*La felicidad no está en hacer las cosas que uno quiere, sino querer las cosas que uno hace*". Con este recreo de palabras, no sólo se debe llevar a cabo a ideas lógicas del pensamiento y razonamiento, si no de aplicación de elementos significativos de los valores sociales y profesionales adquiridos dentro de la propia universidad actual: "*La calidad no está en las cosas que hace la gente, sino en la gente que hacen las cosas*".

De esta manera comprendía de nuevo la misma cosa: para trabajar con calidad la gente tiene que tener la cualidad que le permita ver la importancia y necesidad de actuar con calidad en su entorno laboral y social. Luego, la estrategia de los valores no tiene calidad en sí misma, sino a partir de los docentes y estudiantes que tienen que aplicarlas.

Según Magda Arias Rivera (2002:117) para comprender la actuación de los seres humanos es necesario conocer sus valores. Este conocimiento permitirá predecir el comportamiento en determinada situación, además de que "...las experiencias de aprendizaje individual y el contexto en que se desarrollan los individuos influyen en sus creencias que son el sustento de sus valores."

Con el fin de explicar este proceso se apoya en el esquema presentado por Salvador García y Shimon L. Dolan (Anexo 2). Al respecto plantea:

Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarse la realidad que preceden a la configuración de los valores. La relación entre creencias y valores es muy estrecha y se necesita desaprender creencias para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente en los resultados.

Las acciones cotidianas se convierten en normas, las cuales son reglas de conducta que emergen de las interacciones grupales y cuyo incumplimiento puede provocar sanciones externas.

Por su parte, la actitud es la respuesta esperada a determinado estímulo o situación como resultado del ambiente social en que se desarrollan los individuos. También puede definirse como una predisposición individual a reaccionar de manera espontánea positiva o negativa frente a un objeto o una situación dada. La actitud expresa la reacción interna casi automática que se desencadena como consecuencia de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana y el mundo que los rodea.

En general, las actitudes son proposiciones evaluativas favorables o negativas respecto a personas, objetos, acontecimientos y reflejan la posición de los individuos sobre algo. Estas se moldean desde la infancia imitando a quienes se admira, respeta o teme. Los factores y agentes que influyen en las actitudes son la personalidad, el carácter, las experiencias personales, el medio en que se desarrolla el individuo, las actitudes transmitidas por personas significativas, la información, los medios masivos de comunicación y la cultura.

Para continuar con el orden que plantea el esquema de Salvador García y Shimon L. Dolan, la actitud de una persona o grupo social está definida por sus emociones, creencias, valores y costumbres. Pudiera decirse que son generalizaciones del mundo que nos rodea facilitando su entendimiento.

El equilibrio cognoscitivo de las actitudes se alcanza cuando estas son consistentes entre sí y con las experiencias personales. Por eso, todo cambio de actitud de una persona proviene de una aceptación y entendimiento interno, del convencimiento de que es necesario cambiar.

En el trabajo presentado por Magda Luisa Arias Rivera (2002) considera tres componentes de las actitudes, los cuales determinan la configuración subjetiva de los valores:

- Cognitivo: Ideas y creencias, la concepción del mundo, cultura de la época, normas morales vigentes. Responde a la pregunta ¿qué es?
- Afectivo o emotivo: Emociones y sentimientos, motivos, voluntad que experimentan los individuos en su relación con los demás. Responde a la pregunta ¿cómo te identificas o asumes determinado valor?
- Conductual: Predisposición a actuar de una manera determinada. Responde a la pregunta ¿cómo te comportas? (Arias, 2002)

En resumen sobre lo extraído de Salvador García y Shimon L. Dolan y analizado por Magda Luisa Arias se puede decir que: el valor tiene un alcance general y la actitud tiene un carácter muy cercano a la acción. El valor es de índole abstracta, la actitud alude a realidades concretas. Las actitudes son el reflejo de los valores que la condicionan. Los valores actúan como atributos de contenido e indican que un modo de conducta o estado final de existencia es importante.

Tanto lo planteado por José Fabelo como por Magda Luisa Arias dan una panorámica acertada relacionada con la naturaleza interna de los valores y su funcionamiento en la actuación de los seres humanos.

1.2.2 Los valores en las organizaciones

Existen distintos criterios en la comprensión conceptual de los valores en la dirección, algunos resaltan más su aspecto filosófico, mientras que otros se centran en su aspecto ético, práctico psicológico, etcétera.

En la cultura organizacional los valores se convierten en mecanismos de acción para el alcance de metas de excelencia, de calidad y legitiman las transformaciones orientadas a la solución de problemas complejos, por ello consideramos oportuno producir un acercamiento al análisis de los valores (Anexo 3).

Por cultura organizacional se entiende como "...el conjunto de presunciones y creencias que poseen y comparten la mayoría de las personas en una organización..." (Tamayo y Estrada, 2008; Viltres, 2010)

Al hablar de cultura organizacional se tiene en cuenta el factor humano y la disposición a modificar principios, valores, conductas y creencias orientadas al desarrollo y al diseño de nuevos estilos de trabajo, abiertos al cambio y fomentar la responsabilidad profesional hacia las metas organizativas.

En literaturas consultadas referidas a los libros de Dirección por Valores, de Salvador García y Shimon L. Dolan y Administración por Valores, de Ken Blanchard y Michael O'Connor, se encuentra la fundamentación conceptual que requería para estructurar el modelo de manera coherente, pero dándole personalidad propia a los problemas de la Cultura Organizacional, que sirven y tienen que ser el soporte de cualquier estrategia empresarial que se siga y, diría más, de cualquier proceso de dirección. "*La gente son las que hacen las cosas*" y hay que trabajar con la

gente, por tanto, hay que trabajar con los valores de la gente, si es que queremos obtener algún resultado desde el punto de vista profesional y social.

Los valores son objetivos porque objetiva es la actividad práctico – material en la cual surgen y expresan las necesidades de la sociedad, acerca de esto Fabelo (1989) planteo que los valores tienen carácter universal y son concebidos por el individuo a partir de su significación para la vida.

Resulta interesante la nueva propuesta interpretativa de los valores a partir de una visión pluridimensional de los mismos, dada por Fabelo (2004) al señalar conceptualmente tres dimensiones con conexión mutua entre ellos pero con “precisiones categoriales correspondientes”.

- *Dimensión objetiva:* entendiendo los valores como parte constitutiva de la realidad social, como relación de significación entre los distintos procesos o acontecimientos de la vida social y las necesidades e intereses de la sociedad en su conjunto.
- *Dimensión subjetiva:* entendiendo como la forma en que esa significación social es reflejada en la conciencia individual o colectiva.
- *Dimensión instituida:* como los valores oficialmente reconocidos que llegan por el discurso político, educativo, etc.

Resulta interesante a los fines de esta investigación la concepción del valor en su dimensión ético-estratégica que hace Milton Rokeach³ de la Universidad de Michigan y pionero del estudio global de los valores en el ser humano, al considerar el valor como una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

En el proceso de dirección por valores una de las tareas más importantes es caracterizar el comportamiento del colectivo de trabajo, precisar formas de conducta que se producen en el colectivo y que pueden convertirse en estilos de trabajo. En este sentido la caracterización de las conductas y comportamientos de los miembros de una organización no puede perder de vista precisar los valores y el carácter que tienen, es decir, si son valores positivos o antivalores,

³ En 1973 desarrolló un sistema de valores (18 valores) que él juzgaba universales en el cual toda persona podía verse reflejada en mayor o menor medida. Este sistema se convirtió con el tiempo en referencia para el estudio del comportamiento y para el análisis de lo que era más importante para una persona.

como algunos lo caracterizan. La cultura de una organización se sustenta en la misión y en la visión de la entidad cuando los valores viabilizan el trabajo y fortalecen la personalidad de la organización y cuando no sucede así, la entidad debe, intencionalmente, orientarse al cambio en aras de un perfeccionamiento continuo, de desarrollar capacidades creativas que eviten un estancamiento cultural (Enebral, 2010).

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. (Codina, 2004)⁴ Estudiosos de la conducta organizacional han sentido la falta de coherencia entre la teoría y la práctica, cuando los directivos afirman los principios que conforman sus acciones, existiendo una distancia entre los valores formalmente expuestos y los valores en acción, que manifestados en el día a día es fuente de confusión y de falta de compromiso (Parera y González, 1999; Hernández y Jiménez, 2001; Mora, 2005; Tamayo y Estada, 2008).

Carlos Díaz Llorca (2002) plantea que "...para trabajar los valores en la dirección es necesario rediseñar continuamente la cultura de la organización lo cual permite generar compromisos colectivos y convertirlos en proyectos nuevos e ilusionantes a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria".

La dirección por valores tiene un elemento importante que no se puede perder de vista y es la coherencia de los directivos entre lo que dicen que piensan y lo que verdaderamente hacen, de ahí la importancia de dar moral y sentido para el trabajo profesional bien realizado.

El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la Dirección de empresas fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, en Barcelona. Ese mismo año lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor, en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de responsabilidad social de la empresa (RSE). Otros autores que han propuesto el mismo concepto son B. Hall, B. Tonna y Javier Fernández Aguado, en 2001 (Mora, 2005).

1.3 Los valores organizacionales y su surgimiento en la organización actual

Toda organización está compuesta por un sistema formal (técnico, financiero, comercial) que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables. Pero también existe el sistema no formal que es la base del sistema técnico o formal, es decir los

⁴ Citando a Steiner (1996)

recursos humanos. La dirección conduce los dos sistemas. Se podrá ser un super técnico o un super especialista del sistema formal pero si no se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso. Es así como la dirección por valores introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Es una forma de dirección y liderazgo estratégicos, porque no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer en un determinado momento, independientemente de lo que digan los manuales de funciones o los planes ya diseñados. (Obregón, 2003)

Estudiosos de la dirección por valores (Cynthia, Scott & Dennis T, 1993; Blanchard, 1997;Dolan & García, 1997; González et al, 1997; Parera & González, 1999; Díaz, 2000; Hernández & Jiménez, 2001; Arias, 2002; Díaz Llorca, 2002; Gallardo, 2003; Yarce, 2003; Codina, 2004; Díaz, 2006; Cañedo & Guerrero, 2007; Sarmentero, 2007; Álvarez, 2009; Méndez, 2009; Huerta, 2010) desde sus diversas posiciones o enfoques poseen puntos comunes respecto a las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial, al señalar que:

- La dirección por valores es una filosofía que, además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la organización, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.
- La posibilidad de autodirigirse, automotivarse, autoliderarse y autorresponsabilizarse para accionar libremente por alcanzar lo mejor para la organización y no solamente por el control, la presión o la autoridad formal.
- Es una herramienta del liderazgo estratégico basada en valores que provienen de una evolución de la dirección por instrucción y la dirección por objetivos, pero que busca rediseñar la cultura de una empresa y encauzar los cambios hacia la visión estratégica e integrarla con la política de desarrollo de las personas como centro de la organización.
- Pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Se considera una actualización del desarrollo organizacional.
- La DpV va más allá de la DpO, al complementar esta ultima en su punto más débil, al tratar de contextualizarla, de dotar de sentido a los objetivos para responder al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un

contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen una empresa.

- Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo.

En fin, la DpV son el eje sobre el que giran las acciones y conductas de cada persona en una organización, y que acaban condicionando el devenir de la sociedad.

Es un error no dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos para la gestión del cambio en la forma de pensar y hacer las cosas. Es evidente que si no tenemos en cuenta al hombre como el principal capital de la organización, es muy difícil que la misma progrese a los resultados que se quieren alcanzar. Dirigir es un proceso de los humanos que se desarrolla con los hombres y para los hombres. El que dirige tiene que practicar valores y crear esa cultura en su institución. El valor siempre perfecciona a la persona y eso es apreciado por la propia persona y por los demás (Obregón, 2003).

En el plano organizacional, una empresa sin una agenda centrada en sus empleados carecerá del vigor necesario para salir adelante con éxito. Los que sean capaces de "exprimir" la felicidad de sus empleados, su talento individual y colectivo, sobrevivirán. Sin embargo, sólo es posible obtener un rendimiento máximo cuando las condiciones de seguridad y bienestar del empleado, son máximas también. La gestión de este hiper-rendimiento requiere de una nueva forma de dirección, de una dirección basada en valores, contruidos y proyectados desde el interior del individuo y el colectivo de trabajadores y dirigentes de la organización (Cañedo y Guerrero, 2008).

La mayoría de las organizaciones están inmersas en entornos turbulentos, de ahí la necesidad de desarrollar estrategias adaptativas de sobrevivencia y desarrollo. Como respuesta a esta necesidad, los valores organizacionales se entienden como herramientas que ayudan a hacer frente a la incertidumbre, no son estrategias ni tácticas, sino como dice Lewin (1951), "poseen el carácter de campos de fuerza, o mejor dicho, inducen campos de fuerza y actúan como preceptos."

En palabras de Churchman y Emery (1965)⁵, "de la misma forma como lo hacen otros valores, los valores organizacionales emergen para hacer frente a la incertidumbre y obtienen su autoridad gracias a la atención que prestan a las necesidades de los sistemas. Los valores organizacionales son altamente concordantes con los intereses de la gente que forma parte de éstos".

Por otra parte, se ha comprobado que cuando existe correspondencia entre los valores que comparten los miembros de la organización y los valores que logran un óptimo desempeño de ésta, se obtiene una armonía que influye directamente en el buen trabajo de la entidad.

También se ratifica la teoría existente en el epígrafe anterior cuando se plantea: "dentro de la cultura empresarial el estudio de los valores es primordial en el análisis del comportamiento humano, pues permite establecer las bases para comprender las actitudes, la motivación y las expectativas de los individuos. Los valores tienen atributos en cuanto a contenido e intensidad, los cuales se refieren a la importancia y jerarquía que se le otorga al elemento de juicio" (Méndez, 2009).

1.3.1 El proceso evolutivo de la dirección por valores

Si bien se analizaron elementos de los antecedentes históricos de la gestión de valores en el proceso de dirección estratégica, desde el punto de vista de la necesidad de su introducción en las empresas y desde la óptica del comportamiento humano, no menos importante se hace el análisis de los antecedentes desde la propia lógica de la evolución y transformación del proceso de dirección en el transcurso de los años.

En este sentido los investigadores Enrique Hernández y Juan C. Jiménez (2001) hacen una valoración muy acertada de este proceso evolutivo en la cual plantean que la Dirección por Valores (DpV) es un proceso de evolución de la Dirección por Instrucciones (DpI) y la Dirección por Objetivos (DpO) para absorber complejidad, como consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

La DpI es el proceso mediante el cual las organizaciones reglamentaban y escribían los procesos básicos a desarrollar, por estar enmarcadas las actividades en situaciones repetitivas y de baja competitividad.

⁵ Citado por Méndez (2009).

Si la DpI es una dirección de operarios la DpO se corresponde con un nivel de mayor complejidad, se pudiera decir que para dirigir empleados y la DpV será para dirigir profesionales. La dirección y continuidad de las tres formas de dirección antes mencionada queda resumida en la tabla del Anexo 4.

El proceso evolutivo de la DpI hasta la DpV ha significado la acumulación de experiencias prácticas de la Dirección Científica, que es necesario asimilar e introducir paulatinamente en las organizaciones, con el propósito de elevar la competitividad en un entorno cada vez más cambiante. Este proceso evolutivo nos conduce a la necesidad de un sistema de dirección que se apoye en los sentimientos, creencias y conocimientos que emanan de las personas y sus compromisos con las organizaciones y a la inversa, las organizaciones con sus integrantes. (Hernández, E. & Jiménez, J. C., 2001)

Lo cierto, que cuando se crea una cultura basada en valores se busca la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo sobre la base de una cultura fuerte de valores y de innovación continua. Los valores compartidos podrían considerarse, de acuerdo a los investigadores y consultores gerenciales, como una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en las organizaciones.

1.3.2 Los valores compartidos

Las creencias y valores compartidos aportan la clave más importante para comprender y facilitar la conducta humana en el trabajo: la percepción de que este tenga sentido y valga la pena esforzarse profesionalmente por encima de lo estrictamente obligado, lo cual se produce cuando las personas adoptan actitudes y conductas profesionales, no estrictamente laborales, y las organizaciones cuando aspiran a la excelencia en el servicio necesitan profesionales comprometidos.

Los valores y las creencias son los elementos más importantes de una organización, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que se desea Codina (2004)⁶.

En este sentido desempeña un papel importante la presencia de valores compartidos que den sentido moral al esfuerzo por el trabajo bien realizado, entre los que se encuentran el orgullo de hacer las cosas bien, con nivel de profesionalidad, la honestidad, la responsabilidad, la honradez, la expectativa por lograr buenos resultados y recompensa económica. Estudiosos de

⁶ Citando a Quigley (1987)

la temática (Cynthia, Scott & Dennis T, 1993; Blanchard, 1997;Dolan & García, 1997; González et al, 1997; Parera & González, 1999; Díaz, 2000; Hernández & Jiménez, 2001; Arias, 2002; Díaz Llorca, 2002; Gallardo, 2003; Yarce, 2003; Codina, 2004; Díaz, 2006; Cañedo & Guerrero, 2007; Sarmentero, 2007; Álvarez, 2009; Méndez, 2009; Huerta, 2010) concuerdan en las siguientes afirmaciones acerca de los valores compartidos:

- Son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en el centro sirviendo de mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en cada institución para tributar al cumplimiento de la misión y de la visión.
- No solo dan sentido a la actividad fundamental del centro, sino que además le dan a cada institución una fuerza única y particular de carácter e identidad, dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de los cuales tiene que trabajar la institución.
- Constituyen el fundamento del conjunto de preceptos, normas, patrones de conductas que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos los miembros de la organización y se deben relacionar estrechamente con la misión y la visión.
- El papel de los valores compartidos se debe concebir como medios para encauzar los objetivos de la entidad, imprimiéndole sentido a los mismos y se enuncian en correspondencia con la misión y la visión, los valores compartidos son el complemento de los objetivos.

En un instituto como centro de enseñanza superior, hay valores esenciales para el desempeño de su encargo social que deben ser compartidos por todos directivos y miembros del mismo, que están en función de dar cumplimiento a la misión y la visión, que deben ser conocidos, y trascender el límite de lo declarativo y convertirse en comportamientos de la práctica cotidiana. Los valores compartidos deben ser manifestados en la forma de actuación diaria de cada miembro del instituto, en este caso en el proceder diario de cada trabajador, en la comunicación entre todos los dirigentes y los subordinados, entre trabajadores y estudiantes, entre profesores, entre trabajadores docentes y no docentes, a fin de convertirse en una cultura en la organización del trabajo en el centro.

Para algunos autores (Iñiguez, 2007; Cañedo y Guerrero, 2008) los valores compartidos por su grado de generalidad comprenden o abarcan valores por medio de los cuales se manifiestan y que ellos denominan valores instrumentales y responden al cómo comportarse con quienes nos rodean, por ser medios para alcanzar los valores esenciales del centro en la mayoría de los casos estos valores instrumentales se traducen en conductas, en ser las de las personas.

Existen diferentes posiciones o enfoques respecto al tratamiento de los valores en una organización. Por ejemplo, Jorge Rodríguez L (2001) considera importante el antivalor para la dirección por valores a partir del análisis de las consecuencias que estos antivalores provocan, comprobando si realmente se trata de un antivalor o no “y concientizar, precisar, consensuar, convencer, sobre el grado e importancia del daño que causan o pueden causar a la organización.” Según este autor, de esta manera se propone un modelo general de solución a los problemas que cada antivalor genera y se orientan valores éticos estratégicos que deben ser adoptados por la institución y guiar el trabajo de los directivos y demás trabajadores.

Conjuntamente a este enfoque, está el de los valores compartidos, es decir, aquellos valores que deben ser logrados con la mayor participación de los miembros de la organización, que deben ser consensuados y declarados en concordancia con el escenario donde se manifiesten las conductas y actitudes. Estos valores son como valores esenciales y medios para alcanzar la misión y la visión de la institución que según Salvador García y Simon Dolan (1997) “...son valores operativos, esenciales y significativos, participativamente escogidos...”

Por su parte Carlos Díaz Llorca (2002) en su artículo - ¿Qué hacer con los valores? - plantea “...para dirigir por valores tenemos que tener explícitamente definido en una organización los elementos siguientes: la Identidad del comportamiento de esa organización, su misión y su visión global, que conforman los llamados valores finales, además como núcleo básico de operación, hay que contar con los valores nucleares o compartidos, a los cuales se les describen sus correspondientes normas para que la gente pueda tomar una actitud ante ellos y deriven una conducta determinada...”; agrega además, “...dirigir por valores significa además, introducir en la práctica diaria las acciones que sean consecuentes con dichos valores. O lo que es lo mismo hay que implementar y operar con dichos valores en la práctica cotidiana...”

1.3.3 Los valores en el profesorado de una institución universitaria

La sociedad del futuro se perfila con un alto nivel de requerimientos para la población en su conjunto, considerándose el conocimiento como el principal factor de desarrollo. También se

piensa en él como un elemento sustancial, garante del ejercicio de la democracia, que planteará el complejo orden social.

La sociedad demanda de las universidades que contribuyan a la formación equilibrada de la personalidad de los educandos, inculcando respeto a los derechos humanos, eliminando las discriminaciones existentes por razones de sexo, raza, etc. La sociedad requiere de profesionales competentes con formación integral, que no solo dependa de conocimientos y habilidades de su formación profesional sino de convicciones, sentimientos valores éticos que regulen la actuación profesional, lo cual requiere una sólida formación axiológica (De Gregorio, 1998).

La presencia de un eje transversal (defendido por la UNESCO) por la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI (1966), dedicado al proceso de formación de valores, se justifica por la crisis de valores que se vive en la sociedad, es necesaria la transversalidad que permite interrelacionar: el sector educativo con la familia y la sociedad, con el objetivos de brindar una formación integral al educando.

El docente debe tener una actitud positiva ante la vida, competencia profesional, habilidades y valores, con capacidad de comprender su papel en la sociedad. En los sistemas educativos contemporáneos, la formación del profesorado debe incluir no solo la construcción en conocimientos, sino una educación integral, cual es incluir en su formación temas éticos, morales y axiológicos, como requisitos indispensables para alcanzar su formación integral. Esta formación integral, no solo es para el profesor, también es fundamental para que recaiga sobre los estudiantes. Deben ser responsables, honestos, tolerante, debe ser un profesional competente y con valores, porque los valores se enseñan con el ejemplo; de ahí que la dirección por valores en la gestión universitaria sea una alternativa viable (Martínez, Buxarrais y Esteban, 2002).

Ahora bien, la necesidad de poner el acento en la calidad y equidad educativa como señala Daniel Filmus (2006) evidencia, por una parte, el deterioro que atraviesa el sistema educativo en las últimas décadas y por otra, que no toda la población ha alcanzado ciertas competencias, conocimientos y valores que la educación promete.

Cada institución por sí sola no puede generar estrategias para garantizar la calidad y neutralizar todas las diferencias. Por ello hay que enmarcarlas en un conjunto de políticas sociales y educativas que tiendan a compensar estructuralmente las diferencias de origen.

Es necesario detectar los factores problemáticos que existen al interior de cada institución y la necesidad de ampliar y legitimar los grados de autonomía, para que el personal docente no sea el único responsable de los resultados.

Sabemos que el proceso pedagógico es un proceso social y que como tal debe ser visualizado en el contexto de la función social asignada a la educación en un momento histórico determinado, en el que está definido el perfil de ciudadano y el proyecto de país al que se aspira. Desde esta perspectiva, hay que reconocer que la comunidad también efectúa demandas de elevar la calidad y acceder a los conocimientos necesarios para una participación social plena (Pascual, 1995; Vergara, 1995; Piñeiro, 2009; Velázquez, 2009)

Está descrito que para mejorar la calidad de la educación (Ulloa, 2007) es necesario producir significativas transformaciones en el sistema educativo, profesionalizar la acción de las instituciones educativas y la función del docente. Desarrollar estas tres perspectivas constituye un desafío para los próximos años. El triunfo de la Revolución Bolivariana trajo consigo profundos cambios en la educación universitaria con la premisa fundamental de brindarla a todos; sin embargo, los cambios en el sistema formal repercuten y afectan profundamente en la vida institucional, por lo que se torna necesario que la escuela se convierta en un espacio de democratización y participación que promueva:

- El desarrollo de capacidades pedagógicas focalizando los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos, el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.
- Un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración del proyecto educativo en función de las demandas sociales y del sistema educativo.
- Un estilo de gestión institucional diferenciado y flexible en su organización que contemple las desigualdades que se producen durante los años de escolaridad.
- Ejercer un desempeño institucional eficiente que rinda cuenta a la comunidad de los resultados del aprendizaje.
- Las relaciones institucionales, el trabajo en equipo, la práctica cotidiana de valores democráticos, la continua negociación de conflictos.
- Desarrollar capacidades para la articulación orgánica con las instancias intermedias o regionales y centrales del sistema educativo a través de redes.

Para profesionalizar la acción de la escuela y aprovechar mejor su nueva autonomía hay que crear las condiciones institucionales, materiales y los incentivos necesarios para:

- desarrollar una nueva modalidad de gestión y afirmar la función estratégica del equipo directivo;
- fortalecer los nuevos roles de los docentes;
- fortalecer acciones de concertación con la participación de los miembros de la comunidad;
- garantizar una adecuada infraestructura y equipamiento.

Por otro lado, el docente es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los alumnos y las modificaciones en la organización institucional. Las reformas educativas se traducen en las escuelas y llegan al aula por medio del docente.

En el ejercicio del rol profesional, intervienen factores concomitantes tales como el contexto socio económico, el compromiso de la comunidad, la autonomía en la toma de decisiones, la preparación científica y pedagógica y el entrenamiento en los mismos procesos de aprendizaje que pondrá en práctica, centrada en la reflexión y la investigación sobre su ejercicio profesional.

Parece incuestionable el valor que se da a la Universidad como institución de educación superior por antonomasia; al tiempo que se la ha catalogado como excesivamente academicista, en la que la educación formal parece que está por encima de la informal. Sin embargo, en medio de este panorama cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Se contempla de un modo intencionado la educación en valores dentro del ámbito universitario?, ¿o por el contrario se considera que esta educación corresponde a otros ámbitos o instituciones?... Es evidente que separar la educación formal de la informal es prácticamente imposible. El profesorado, independientemente del nivel y de la materia que imparta, en su forma de interrelacionarse con el alumnado está transmitiendo no sólo contenidos conceptuales o procedimentales sino también una serie de actitudes y de valores, que de forma inconsciente el alumnado está "recibiendo" (Méndez, 2009).

Por otro lado, hoy en nuestras aulas universitarias nos encontramos con grupos muy heterogéneos, en los que confluyen diversos colectivos: personas con dieciocho años que acaban de terminar Bachillerato, otros por el contrario rondan los cuarenta años y son padres o

madres de familia, algunos de ellos cursan una segunda carrera e intentan compatibilizarlo con el trabajo, etc.; en definitiva, personas que se están formando pero con unas circunstancias personales que muchas veces suponen que tengan asumida su propia forma de ser y que su escala de valores apenas admita variaciones (Santamaría, 2005).

Es cierto que si complicado es educar en valores cuando se trata de niños, mucho más difícil es cuando debemos educar en valores a jóvenes y adultos que a priori ya tienen unas ideas más o menos estables. Esta institución como formadora de profesionales de alto nivel científico, desempeña un rol que le permite desde diferentes vías desarrollar este trabajo, pues en ello radica la formación de un profesional altamente competitivo.

El profesor por su formación profesional es la persona capaz de conducir, guiar científicamente el proceso de aprendizaje del estudiante hacia niveles superiores de desarrollo en la medida que cree los espacios de aprendizaje que propicien la formación de niveles cualitativamente superiores de actuación del estudiante. En esta concepción el profesor no es un facilitador sino un orientador del aprendizaje.

Nuestro propósito es reflejar las necesidades de formación ético pedagógicas en los educadores universitarios de manera que puedan ejercer una influencia adecuada en la transmisión de valores a los educandos.

La Educación Superior Contemporánea tiene la misión de “formar profesionales altamente capacitados que actúen como ciudadanos responsables, competentes y comprometidos con el desarrollo social” (UNESCO, 1998), misión que no es posible cumplir desde los postulados de una enseñanza tradicional que centra la atención en el profesor como transmisor de conocimientos y valores que son reproducidos por los estudiantes de forma acrítica y descontextualizada de la práctica profesional.

La formación del ciudadano responsable, competente y comprometido que la sociedad actual necesita, es sólo posible desde una nueva concepción del *profesor como persona* que acompaña al estudiante en el proceso de construcción de conocimientos, actitudes y valores, en el que asume nuevas funciones que se expresan en su condición de *gestor de información, guía del proceso de aprendizaje de sus estudiantes y que se resumen en su condición de modelo educativo*. (Martínez, Buxarrais y Esteban, 2002).

1.3.4 El papel del líder en la dirección por valores

Indiscutiblemente, crear valores es una tarea no sólo de tiempo sino de grandes esfuerzos. La conformación o reforzamiento de cualquier valor a nivel individual, colectivo o social no acontece por las buenas intenciones de una estrategia o porque el valor se declare en un documento oficial.

Los valores son esenciales en la formación de normas o "reglas de juego", que no son otra cosa que reglas consensuadas que nos permiten anticipar la conducta de los demás, presuponer cómo van a actuar y, sobre esa base, ajustar nuestra conducta (Iñiguez, 2007)

El valor, como un aspecto clave en la configuración motivacional de la personalidad, necesita de una organización de las relaciones laborales y sociales, así como de una actividad del individuo que precise su aplicación. Por eso no basta con el discurso para que el individuo o la organización comprenda en qué consiste la esencia del valor que deseamos reforzar. Se impone que uno y otra experimenten que la aplicación del valor es la mejor manera de lograr los objetivos existenciales propios y de la sociedad que se ha propuesto.

Para que un valor no se formalice en la conducta de un individuo es necesario que la presión social que se ejerza para su desarrollo en la personalidad del sujeto cobre sentido para él, porque un valor formalizado sólo hace que el individuo se comporte correctamente cuando la atmósfera que prevalece en una situación concreta es de control y de imposición. Este valor formalizado no moviliza la conducta individual y mucho menos la autodetermina. El individuo se conduce de la manera deseada porque lo vigilan o controlan.

Es ahí que la clave de la DpV radica en el líder, en su capacidad para inspirar a los suyos. El liderazgo es un factor decisivo para el cambio. Pero la forma de liderar una organización en los tiempos modernos ha cambiado. Ya no basta con dar instrucciones, ni siquiera con una concienciación de los objetivos por parte de los trabajadores. Un liderazgo moderno requiere de la participación, de cambios en las formas de dirigir, del empoderamiento de los individuos, grupos y equipos, de compartir el poder.

El enfoque clásico del liderazgo está dado en la capacidad de un individuo o varios de influir en los demás para que trabajen voluntariamente y con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. El cambio y la transformación de la conducta, a nivel individual, organizacional o social se basan, no en el cambio de tecnologías o de procesos, sino en la modificación de actitudes y hábitos personales (Anexo 5).

Un liderazgo expansivo contiene poder de atracción y de convicción. Si el líder vive los valores, como modelo de comunicación, sus trabajadores se contagian y los practican, de modo tal que los resultados de ese contagio se traduce directamente en la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. Una de las condiciones del líder es su capacidad para cambiar las condiciones del sistema organizacional para transformar y transformarse él mismo de acuerdo con la situación existente y de esta forma favorecer los niveles de desempeño de su colectivo. Por eso hoy en día se habla de liderazgo situacional, liderazgo transformacional, liderazgo estratégico, liderazgo comunicante, entre otros.

1.4 Tecnologías existentes para la dirección por valores

En el estudio bibliográfico realizado se han encontrado diversos autores que plantean procedimientos, estrategias, metodologías y pasos, cada una de ellos con especificidades para aplicar la dirección por valores en diferentes organizaciones a la cual está dirigida. Se pueden examinar algunos aspectos relevantes que han sido resultado del estudio de estos procedimientos:

El análisis de la metodología propuesta por **García y Dollan (1997)**, consta de siete (7) pasos, en los cuales se parte de la capacitación de todos los directivos y trabajadores como preámbulo para la introducción del proceso de cambio. Seguidamente se pasa a la creación de un grupo de expertos por áreas a nivel organizacional los cuales se encargarían de organizar el proceso e iniciar la concientización a los trabajadores sobre la importancia de la DpV. Luego se pasa al diagnóstico aplicando la dirección participativa que permita evaluar el estado real y deseado y determinar la brecha entre ambos, para finalmente, elaborar una estrategia de valores, implementarla y establecer elementos de control y evaluación (Anexo 6).

Entre los elementos positivos que revela este procedimiento se encuentra que constituye un procedimiento de consulta y guía metodológica, puede ser aplicada en diferentes organizaciones, adaptándolo a las condiciones reales de las mismas, su aplicación permite que los trabajadores adquieran conocimientos sobre esta técnica de Dirección (DpV) y capacita a los diferentes miembros de la organización en la DpV; sin embargo, no existe una utilización suficiente de instrumentos para lograr la implementación y la generalización de algunos pasos no indica elementos propios de una metodología.

El proceso de dirección por valores según **Blanchard (1997)** sigue básicamente un ciclo. En primer lugar, se trata de clarificar que es lo valioso, en segundo lugar comunicarlo a los

implicados, en tercer lugar alinear en todas las áreas las operaciones de la organización, las estratégicas y las del día a día, con las expectativas de los valores. A partir de ahí, se necesita la retroalimentación para lograr una ejecución continuada de lo valioso, así como la comprobación de que estos valores siguen siendo válidos para satisfacer las expectativas de los implicados en la organización. No obstante, la comprobación real del enfoque empresarial DpV, es que la misión, visión y los valores de la organización sean claros y finalmente conduzcan a la satisfacción de los implicados. En otras palabras, este no es un proceso por sí mismo, sino que existe con el propósito de servir a los intereses de los implicados (Anexo 7).

Por su parte, **Yarce (2003)** resume a través de diez (10) pasos lo que denomina “los momentos de la construcción de valores” en la que cada uno de ellos implican un conjunto de actividades que conectan o enlazan unos con otros. Proponen acciones formativas para la identificación y construcción de los valores y considera de que la creatividad de los directivos puede aportar otras acciones que enriquecerán las mismas (Anexo 8). Se proponen acciones formativas para la identificación y construcción de los valores, con la plena convicción de que la creatividad de los directivos aportarán otras acciones que enriquecerán las mismas.

Álvarez (2009) se basa en un conjunto de cinco (5) fases que le dan un valor fundamental a la existencia de un liderazgo legitimador, el desarrollo de equipos de trabajo y en las políticas basada en valores en la dirección de personas (Anexo 9).

Finalmente, **Hernández et al (2010)** propone una serie de 13 pasos y está dirigido explícitamente para el ambiente de una organización empresarial (Anexo 10).

Las tecnologías analizadas en la investigación que sustenta la presente tesis de maestría, la más afín, a la presente investigación pudiera ser a juicio de la autora de esta tesis, la planteada por García y Dollan (1997), aunque por su carácter general, si bien constituye un planteamiento metodológico válido, **no se ajusta específicamente** a las características y condiciones del tipo de institución que se trata.

1.5 Valoración del estado de los valores en las aldeas universitarias misión Sucre del eje Barlovento

El Plan Extraordinario Mariscal Antonio José de Sucre, denominado "Misión Sucre", es una iniciativa del Estado Venezolano y del Gobierno Bolivariano que tiene por objeto potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar la condición de excluidos del

subsistema de educación superior. En esta Misión se conjuga una visión de justicia social, con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad democrática y participativa, para lo cual es indispensable garantizar la participación de la sociedad toda en la generación, transformación, difusión y aprovechamiento creativo de los saberes y haceres, una revolución en el concepto de Educación dentro de la política de municipalización de los estudios universitarios. El gobierno Bolivariano impulsa una nueva estructura de educación, con el objeto de democratizar la educación en el país se ha conceptualizado una nueva estructura que permitirá extender las posibilidades académicas a la población en forma masiva.

Las aldeas universitarias nacen para acercar más el saber al pueblo y acabar con la exclusión universitaria que por años fue la "materia pendiente" en los planes del país. Aldeas Universitarias, es un nuevo concepto en educación, la idea de las Aldeas universitarias busca desconcentrar el proceso de educación universitaria en las comunidades del país y pretende democratizar el sistema universitario, acercándolo cada vez más al pueblo. Consiste en constituir espacios alternativos, dotados apropiadamente para la consolidación de los objetivos de la misión Sucre en todo el territorio nacional y de manera municipalizada, adecuados a los programas académicos enmarcados en la nueva estructura educacional del Estado venezolano.

Uno de los propósitos que se busca con las Aldeas universitarias es satisfacer la gran demanda de bachilleres que históricamente han sido excluidos o que por diversas razones, no cuentan con la capacidad de costear una formación universitaria. Existen varias modalidades en estas unidades estudiantiles tales como:

- a) Aldeas tipo I, que cuentan con seis aulas, obras exteriores, cerca perimetral, tanque subterráneo y un módulo
- b) Aldea tipo II, que tienen la capacidad para ubicar 12 aulas,
- c) Aldea tipo III, que alcanzan las 18 aulas

Cabe destacar que existen espacios que no fueron construidos con este fin y que son utilizados como Aldeas Universitarias, tal es el caso de las Unidades Educativas de Primaria y los Liceos que son espacios prestados.

En el Eje Barlovento del Estado Bolivariano de Miranda existen dieciocho Aldeas de las cuales solo una es de tipo II y una de tipo III es decir que solo dos Aldeas en este eje funciona en estructura diseñada para este fin, el resto de las dieciséis están en estos espacios alternativos

(unidades educativas y liceos), esto significa que las Aldeas universitarias no son una estructura física sino una organización de personas con un objetivo en común que persiguen y están de acuerdo con él y buscan la forma más eficiente de coordinarse para conseguirlo con la participación de todos, estas organizaciones están dirigida por una figura denominada Coordinador.

1.5.1 El coordinador de aldeas universitarias: importancia de su formación en valores

El coordinador de aldea universitaria es un colaborador de la misión Sucre que reporta a la coordinación del estado y/o municipal y mantiene vínculos con las autoridades locales y de la parroquia y su función principal es ejecutar las políticas y los lineamientos académicos y administrativos, orientados a fortalecer la operatividad de los diferentes programas de formación en la aldea bajo su responsabilidad. Sus competencias están enmarcadas en la conciencia del deber social, la relación con el entorno, la orientación al ciudadano, el compromiso ético con el servicio que presta, en las relaciones interpersonales, pensamiento analítico, calidad de trabajo, comunicación, responsabilidad personal, conciencia cívica, disciplina y la puntualidad.

Las funciones de un coordinador de aldea son:

1. Establecer las relaciones de cooperación con las diferentes autoridades de las instituciones, entes gubernamentales locales y comunidades donde funcionan las Aldeas, mediante el establecimiento de los correspondientes convenios de cooperación con dichas Instituciones.
2. Permanecer en el centro donde funciona la aldea en los horarios en que se estén efectuando actividades académicas.
3. Gestionar y/o canalizar todas las inquietudes de los estudiantes, profesores y de la comunidad en general.
4. Establecer relaciones de colaboración con los diferentes departamentos o áreas en la institución donde funciona la Aldea; así como con los representantes de otras misiones y comunidades organizadas.
5. Promover la postulación de profesores asesores para los diferentes programas de formación.
6. Identificar las soluciones que requieran gestionar ante otros entes ligados a la Misión y propone medidas de coordinación para el fortalecimiento de la funciones de la Misión.

7. Apoyar la distribución de materiales para el desarrollo de los diferentes programas de formación que se desarrollan en la Aldea.
8. Elabora el control de la asistencia y evaluación del cumplimiento de las funciones de los profesores asesores y remite a la Coordinación Estatal o Municipal según sea el caso.
9. Mantiene una línea de enlace permanente entre los profesores asesores y la coordinación académica de cada programa de formación y la coordinación municipal o estatal según sea el caso.
10. Distribuye y controla el material asignado para cada programa de formación, así como gestionar el suministro del que se requiera.
11. Organiza y participa en las reuniones que se considere necesario para el adecuado desempeño de los programas de formación.
12. Asiste a los talleres de incorporación y al resto de las modalidades de preparación del personal docente que se ejecuten, con el objetivo de mantenerse actualizado con relación a los aspectos de orden técnico metodológicos que se orienten.
13. Organiza el sistema de control e información que permita orientar a sus profesores asesores, recibir y procesar la información que se le solicite por las comisiones académicas, por la Dirección de la Institución donde funciona la Aldea, o la coordinación estatal o municipal, según sea el caso.
14. Mantiene un registro permanente y actualizado del desarrollo del proceso pedagógico de los programas de formación de sus resultados fundamentales (matrícula, asistencia, resultado de las evaluaciones, cumplimiento de las actividades curriculares.), tanto en lo referido a los estudiantes como a los profesores.
15. Participar en la ejecución del plan de Logística de la aldea universitaria bajo su responsabilidad.
16. Conocer y suministrar la información necesaria para el procesamiento de las estadísticas locales referidas a la Misión Sucre.
17. Promover y acompañar las movilizaciones sociales como parte importante de las acciones que deben caracterizar a las y los estudiantes, profesores y profesoras voluntarios y al resto del voluntariado operativo de la Misión Sucre.

18. Colabora y participa en la realización de actos culturales, deportivos, políticos, sociales y otros orientados por la Misión o que correspondan a algunos de los programas de acercamiento comunitario.
19. Participar en las reuniones del equipo estatal para el seguimiento y control de las actividades de la Misión Sucre en el estado, en su ámbito técnico, social y administrativo

El Coordinador de la Aldea ha logrado, extraordinarias conquistas en el orden administrativo, metodológico, científico y tecnológico, pero la complejidad de los procesos formativos que se dan en los estudiantes de los diferentes programas de formación y las asimetrías existentes a nivel de cada una de las aldeas universitarias le confieren a la educación en valores y la educación moral un carácter multifactorial.

Para alcanzar tal aspiración, los coordinadores de aldea reconocen que la dirección por valores es altamente efectiva para construir una organización verdaderamente sólida, sana, sensible y humanista para así cumplir con el logro de los objetivos de la misión Sucre en el eje Barlovento; sin embargo, la práctica demuestra que es necesario gestionar estratégicamente los valores enfocados a crear un sentido de identidad determinado por nuestra cultura y nación como un transformador creativo de la realidad, todo lo cual traerá consigo elevar la calidad del proceso de municipalización.

Para cumplir el objetivo de la formación de los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos que se espera que los estudiantes desarrollen en el plano personal, intelectual, moral y social, es necesario formar formadores en educación en valores, es decir, preparar a los docentes con recursos necesarios para atender el desarrollo moral de los educandos y prepararlos a insertarse, adaptarse y contribuir a los cambios significativos e importantes en la sociedad.

Actualmente, un profesorado que cambie su rol de docente instructor y transmisor de conocimientos, por el fomento y la construcción de valores en sus alumnos y alumnas, es lo que requiere la actividad educativa de la aldea universitaria como institución educativa ante los nuevos retos que impone el desarrollo humano en nuestros días.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

1. El funcionamiento en la organización está determinado en alguna medida por los valores que posee, los mismos funcionarán como un *sistema operativo y de orientación*, indicando la

forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe otorgar a cada una; por ello, los esfuerzos de los planeadores, deben enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales.

2. Dirigir por valores significa adoptar una **filosofía de gestión** en la entidad u organización acorde a una línea de pensamiento concertada y común para los directivos y los obreros o empleados, estudiantes y profesores que laboran en las instituciones de la educación superior.
3. El éxito de la dirección por valores radica en la claridad y el consenso con el que se definan los valores mediante un proceso que debe ser **participativo**, no desde la cima, de modo que estos puedan ser verdaderamente los valores que orienten la conducta de todos en la organización y en la cual el líder tiene la máxima responsabilidad.
4. Al estudiar las tecnologías para la DpV se constata que los mismos no **son totalmente efectivos** para garantizar una adecuada reorientación y fortalecimiento de los valores en las aldeas universitarias de la misión Sucre al no adaptarse a las condiciones particulares en la que se enmarca esta entidad, por lo cual se hace necesario diseñar un procedimiento que se adapte al objeto de estudio señalado.
5. El análisis del “estado de la práctica” de la DpV en las aldeas universitarias de la misión Sucre, ha demostrado la preocupación y el interés que estas entidades le otorgan a la temática, actitud que no está en correspondencia con la práctica diaria debido a la **carencia** de instrumentos metodológicos para una DpV que permitan alcanzar niveles superiores de calidad y productividad.

CAPÍTULO 2.

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN
DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ALDEAS
UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE VENEZUELA**

CAPÍTULO 2. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR VALORES EN LAS ALDEAS UNIVERSITARIAS DE LA MISIÓN SUCRE VENEZUELA

2.1 Introducción

Los valores compartidos son de gran importancia y utilidad en el ámbito institucional del momento. Su adecuado tratamiento requiere el conocimiento y la aplicación de elementos estructurales, que permiten desarrollar dicha labor de manera apropiada y profesional. Considerando la situación actual que persiste en las entidades de la educación universitaria en Venezuela (aldeas universitarias) con respecto a la necesidad de lograr un cambio sustancial en la organización desde el desarrollo de los valores como principal recurso que la compone que conduzcan con mayor certeza al logro de mayores resultados, y sobre la base del análisis de un grupo de tecnologías para la dirección por valores, resultado de la revisión bibliográfica realizada; el presente capítulo tiene como **objetivo** elaborar un procedimiento para la implementación de una DpV, adaptado a las características y contexto actual de las aldeas universitarias, definiendo para su diseño, las premisas y requisitos básicos.

2.2 Características de las aldeas universitarias misión Sucre en el eje de Barlovento

El eje Barlovento ocupa las 2/5 partes del Estado Miranda y está conformado por seis municipios que son Acevedo, Brión, Buroz, Andrés Bello, Páez y Pedro Gual. En este eje existen 18 aldeas universitarias distribuida en estos seis municipios como se señala en el Anexo 11. Estas dieciochos (18) aldeas están dirigidas por una estructura regional encabezada por una Coordinadora Regional, una Asistente Académica, una Asistente Administrativa, cuatro Coordinadores Municipales, seis Coordinadores Académicos de los Programas de Formación de Grado de las diferentes instituciones universitarias y dieciochos coordinadores de Aldeas, y en cuanto a la estructura de las aldeas universitarias las condiciones constructivas están deterioradas, incidiendo esto en el aspecto organizativo del centro. Unido a esto está la carencia de un espacio que sirva de oficina para el coordinador de la aldea universitaria, ya que de las dieciochos aldeas solo dos funcionan en estructura propia las otras dieciséis funcionan en instituciones educativas de primaria o secundarias las cuales son prestada por el estado venezolano con el fin de que estas cumplan sus objetivos.

En el eje existen 13 Programa de Formación los cuales detallamos a continuación:

- Programa Nacional de Formación de Educadores, acreditado por la UBV se imparte en los seis municipios del eje es el de mayor matrícula.
- Estudios Jurídicos, es acreditado por la UBV, se imparte en todos los municipios, el trabajo que se desarrolla es atendido por un coordinador de la Universidad. Es el segundo de mayor matrícula en el eje.
- Gestión Social del Desarrollo Local, es acreditada por la UBV, se imparte en los seis municipios, el trabajo que se realiza es sistemático y estable.
- Gestión Ambiental, es acreditado por la UBV, se imparte en los municipios Acevedo, Brión, Andrés Bello y Pedro Gual.
- Comunicación Social, es acreditado por la UBV, se imparte en los municipios Acevedo, Andrés Bello y Páez. Se destaca la labor que se desarrolla en los medios de comunicación comunitaria por parte del estudiantado y el coordinador del programa. Se creó desde el semestre anterior la oficina regional de prensa para uso de los estudiantes de la Misión Sucre y el periódico “Quitiplá”.
- Sistema e Informática, es acreditado por el Colegio Universitario de Caracas, se imparte en los municipios; Acevedo, Brión, Buroz, Andrés Bello y Páez,
- Producción Agroalimentaria, es acreditado por el Instituto Tecnológico de Portuguesa, se imparte en los municipios Acevedo y Andrés Bello.
- Turismo, acreditado por el Instituto Universitario de Tecnología Doctor “Federico Rivero Palacio”, se imparte en el municipio Buroz, se le brinda una buena atención a los docentes y a la Aldea.
- Actividad Física y Deporte, es acreditada por la Universidad Iberoamericana del Deporte, se imparte en todos los municipios.
- Administración y Gestión. Es acreditado por el Instituto Universitario de Tecnología Doctor “Federico Rivero Palacio”, se imparte en el municipio Acevedo.
- Información y Documentación. Es acreditado por el Instituto Universitario de Tecnología “Andrés Eloy Blanco”, se imparte en el municipio Páez, Andrés Bello y Acevedo, es el programa más reciente en el eje.

2.3 Propuesta de un procedimiento para la aplicación de la dirección por valores en las aldeas universitarias misión Sucre

Considerando el hecho de que actualmente en las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela, no existe un procedimiento que sirva de base para la definición de una filosofía de trabajo basado en los valores, ni tampoco existen experiencias en este tipo de investigación, se ha elaborado un instrumento científico que toma como base los aspectos generales propuestos por los autores referenciados y en su nueva concepción hace hincapié en el enfoque participativo.

La autora considera que este procedimiento puede ser adecuado para la definición de una dirección de valores en cualquiera de las aldeas universitarias de Venezuela. Antes de pasar a la estructura del procedimiento se considera oportuno partir de determinadas ***premisas y principios*** (Díaz, 2009) que sustenten la investigación y garanticen un punto de partida adecuado, estas son:

1. Los valores tiene que surgir desde la propia institución. La cultura de cada grupo de trabajo genera sus propios valores y están en correspondencia con el teatro de operaciones de cada grupo y con el conjunto de actores que en él trabajan.
2. En la institución tiene que existir disposición al cambio. Las organizaciones modernas tienen que aprender a manejar la incertidumbre y complejidad del medio al que corresponde, en cada momento histórico, un sistema de valores, lo cual requiere disposición al cambio en función de sintonizar los valores de la institución a sus tiempos.
3. Debe haber claridad del significado de los valores en la dirección de una institución. Esta comprensión debe ser un aspecto de dominio de todos, debe ser compartida por todos, para que las formas de pensamiento capten el mismo significado dentro de la organización.
4. Todos los profesores deben estar conscientes de los valores que se proclaman. Usar los valores es un proceso estratégico que debe ser asumido por todos los trabajadores y que cada uno comprenda como se instrumenta en su puesto de trabajo.
5. Todos los que dirigen deben ser consecuentes en su actuar con los valores que proclaman, que exista correspondencia entre el discurso y la acción. Usar los valores en la dirección es un acto consciente de aquellos que llevan a cabo el proceso de dirección

de una organización y que requiere que su acción sea coherente y consistente con la ideología organizacional definida.

Como cualquier otra rama del conocimiento, está sujeta a determinados principios. Los ***principios del procedimiento*** son: consistencia lógica, contextualizable, parsimonia, trascendencia, racionalidad: sistematicidad y perspectiva, los cuales se resumen en los siguientes ***requisitos para su implementación***:

1. Una estrategia de valores es una decisión vital, cuya instrumentación lleva a la organización por el camino del éxito, lo que demuestra que es útil para diseñar de manera continua la ideología donde tiene que moverse la organización creando en los grupos de trabajo un sentido a la acción del trabajo y un compromiso para emprender tareas nuevas e ilusionantes.
2. Una estrategia de valores es una convicción de creencias y valores a impulsar en el interior de la organización. Solo a partir del alto grado de interés de la dirección y el grado de desarrollo de los valores personales de los trabajadores, es que se podrá impulsar una estrategia de desarrollo de los valores, en la que juega un rol importante las normas legales vigentes, los valores del momento histórico y los resultados que alcance la organización como expresión de la gestión emprendida.
3. Es un factor determinante para agregar valor. Toda organización es responsable de beneficiar al que recibe el logro de su trabajo, la sociedad. Solo puede lograrse tal beneficio si se reconoce el papel de los trabajadores como fuente de valor y a la dirección como movilizadora del talento.
4. Una estrategia de valores define la manera de sentir la organización al ser un acto consciente en la que se define la ideología de la organización en función del público que recibe el beneficio de su trabajo, visto todo esto a través de la misión – visión y valores tácticos.
5. Debe haber correspondencia con los valores que prevalecen en el grupo y seleccionar de ellos los que son necesarios jerarquizar para alcanzar el éxito, es decir, deben estar en correspondencia con los valores genéticos de la institución ya que son los que sienten como suyos.

El análisis de los diversos procedimientos estudiados en el capítulo uno de la presente tesis, sentó las bases para formular las distintas etapas o pasos que deben componer el procedimiento

para una dirección por valores en las condiciones y características particulares de las aldeas universitarias como institución de la educación superior. Un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio y se puede aplicar a cualquier entidad. El procedimiento (Figura 2) queda planteado en un proceso que se desglosa en tres (3) etapas y siete (7) pasos.

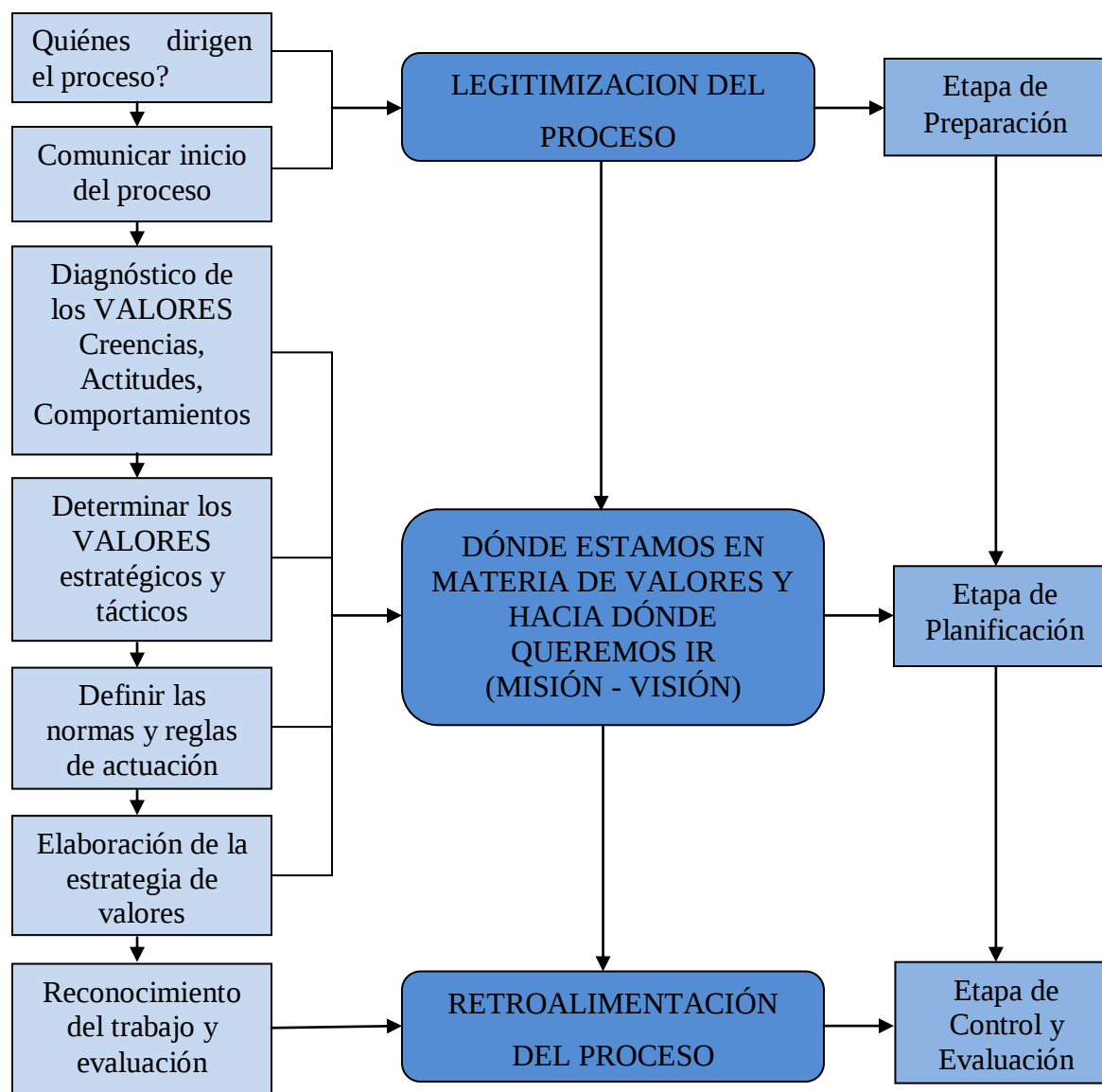


Figura 2. Procedimiento general para la aplicación de la Dirección por Valores en aldeas universitarias misión Sucre. Fuente: Elaboración propia.

ETAPA DE PRAPARACIÓN: Significa la legitimización del proceso. Implica comunicación y sensibilización al proceso para crear una visión de la importancia y beneficio de una estrategia de valores.

El equipo de trabajo tendrá la responsabilidad de diseñar el plan de acción de las actividades, comunicar tanto dentro como fuera de la institución y coordinar las acciones de los implicados. Para lograr esto deberán:

Tarea # 1: Definir quiénes integran el equipo que va a realizar el trabajo y prepararlo sobre las formas de actuar para potenciar sus capacidades.

Tarea # 2: Comunicar interna y externamente los pasos del proceso a seguir con el apoyo de herramientas de trabajo como conferencias para el análisis de lo que significa la dirección por valores, debates para su comprensión, así como el análisis de películas, situaciones y experiencias.

ETAPA PLANIFICACIÓN: Se definen los valores estratégicos y tácticos bajo un enfoque participativo. Se conforma la estrategia de valores como el programa general de acciones para lograr lo que se desea, constituyendo así una guía de acción. Se realizan sesiones de trabajo en pequeños grupos y análisis en plenaria.

Tarea # 3: Esta es una etapa muy importante que delimita las fortalezas y amenazas respecto al análisis de los valores en la institución. Tiene como objetivo diagnosticar los valores latentes, cuáles son las creencias que son necesarias aprender y cuáles son las habilidades y conocimientos a desarrollar. Ayuda en este sentido, el conocimiento de las habilidades personales y competencias técnicas que requiere el puesto. Una organización se expresa como un sistema, de modo que, en un diagnostico de este tipo, todos los agentes de la institución son fuente de información. Se proponen la aplicación de la encuesta y la entrevista como métodos de búsqueda de información. El *cuestionario* es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado o encuestado; por lo regular, el cuestionario es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos que tiene como objetivos, traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados o encuestados puedan contestar y levantar la moral, motivar al entrevistado o encuestado para que participe, coopere y la termine. Por último, un cuestionario debe minimizar el error de respuestas.

Para la elaboración de un cuestionario se debe tomar en consideración las siguientes recomendaciones visto a través del procedimiento propuesto por Huerta (2005):

- Primeramente, se deben establecer con claridad el propósito y los objetivos del estudio. Eso es debido a que una vez que los elaboremos, toda nuestra tarea se facilitará, toda vez que las preguntas se basarán en el propósito y los objetivos del estudio que se pretende realizar. Las preguntas que no tengan una relación directa con lo antes mencionado, son candidatas firmes para su eliminación.
- Se debe tener en cuenta a la audiencia. Si existen grupos heterogéneos en el estudio, se debe considerar el elaborar cuestionarios distintos para cada grupo.

Para la redacción de los cuestionarios se recomienda:

- Se debe realizar una revisión de literatura previa a la redacción del cuestionario. De esa manera se adquirirá una visión amplia de las estrategias utilizadas para llevar a cabo estudios similares, de los que se podrían adoptar alguna información para el estudio que nos concierne. De optarse por un cuestionario diseñado anteriormente en su totalidad, se requiere un permiso del autor. De conseguirse dicho permiso, se debe otorgar crédito al autor del instrumento en la referencia correspondiente.
- Una vez se ha realizado el cuestionario, el mismo debe validarse. Para la validación se contará con un panel de expertos, que suele consistir de un promedio de 10-15 personas. Dicho panel debe estar compuesto de personas conocedoras de la materia, entre los cuáles puede estar el evaluador, especialistas en la materia técnica concernida, miembros de la facultad, etc. Ellos proveerán información para mejorar el cuestionario para que este cumpla con el nivel de la audiencia y con el propósito y objetivos del estudio. Las recomendaciones del panel se orientan a facilitar la claridad de las preguntas, la relevancia de las mismas, si el No de preguntas es adecuado, o si el tiempo que toma contestarlo es o no apropiado. El panel sugerirá el cambio de preguntas, eliminación de algunas de ellas, uso apropiado de las palabras, o modificaciones en el formato del cuestionario. Dichas recomendaciones deben tenerse en cuenta en la modificación del cuestionario.
- El próximo paso es el proyecto piloto, con el propósito de averiguar la consistencia del cuestionario. Para ello se utiliza un No de unas 20-25 personas que representen a los participantes del estudio. Idealmente, las personas seleccionadas para el proyecto piloto

no deben participar en el estudio, aunque sí deben poseer características similares a las de los participantes. Se les debe enviar una carta explicándoles el propósito del estudio, de manera que participen y contesten el estudio. El procedimiento para la toma de datos podría ser de encuesta, por teléfono, o por correo. En algunos casos se está empezando a utilizar métodos electrónicos. En el caso de administración directa se deben anotar las observaciones para las preguntas en las cuales el participante tenga dificultad en contestar, para así poder efectuar las debidas correcciones. En el caso de administración electrónica o por correo, al participante se le permite anotar sus observaciones. Una vez que el participante contesta el cuestionario, se debe averiguar el índice de consistencia. Dicho índice se averigua comúnmente mediante un programa de estadística para la PC tal como SPSS. Dicho índice se espera que esté por encima de .70. El índice se puede generar por preguntas individuales. Las preguntas que no cumplan con el índice requerido se eliminarán del estudio.

Reglas generales para la redacción de cuestionarios

- Debe tener instrucciones claras
- Debe contener preguntas objetivas
- Debe tener secuencia lógica
- Participantes deben tener conocimiento suficiente para contestarlo
- Realizado al nivel del participante
- Cada pregunta debe medir un sólo objetivo
- Se deben proveer todas las posibles alternativas en cada pregunta
- Las categorías deben ser exhaustivas
- No se deben mezclar diferentes tipos de preguntas en una misma sección
- Se deben evitar las preguntas largas
- Se deben evitar las preguntas confusas
- Debe haber un balance de preguntas positivas y negativas
- Las preguntas deberán basarse en los objetivos del cuestionario
- Debe haber un balance de alternativas positivas y negativas
- De ser posible, incluya una alternativa neutra
- El instrumento debe contener ejemplos de preguntas donde se demuestre el procedimiento.

- El cuestionario debe tener un índice de consistencia apropiado
- El cuestionario debe ser validado
- Las alternativas negativas deben ser las primeras de izquierda a derecha
- Si se intenta copiar una forma, se debe solicitar permiso al autor
- En los cuestionarios adquiridos aún se debe probar la validez y la consistencia bajo condiciones locales

Estrategias para obtener cooperación en los cuestionarios

- Asegurar el anonimato del participante
- El lugar de la entrevista debe ser agradable
- El momento de la entrevista debe ser adecuado para el participante
- El propósito de la entrevista debe quedar claro para el entrevistador y el entrevistado.
- Debe establecerse una buena relación entre el entrevistador y el entrevistado desde antes que se inicie la entrevista
- Ofrecer incentivos de participación
- De ofrecer incentivos de participación, se deben cumplir con ellos

Manera de subir el índice de consistencia de los cuestionarios

- Alargar el instrumento
- Efectuar preguntas de mediana dificultad
- Aumentar el tiempo para contestar el instrumento
- Asegurarse que el instrumento sea claro para la audiencia en cuestión

Se hace una propuesta de encuesta y entrevista que pueden servir de referencia (Anexo 12 y 13).

Tarea # 4: De acuerdo a lo anterior, identificar los valores estratégicos mediante la reelaboración de la identidad, misión y visión (identidad institucional). La identidad es la carta de presentación de la organización, es la forma de actuar y decir, es la totalidad de modos en que se expresa la institución. Para revelar dicha identidad sirve de base las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la trayectoria de la institución?
2. ¿Qué prácticas colectivas se han mantenido como rituales?
3. ¿Qué personas se han destacado?
4. ¿Qué es genuino de la institución?

5. ¿Qué aspectos caracterizan la estructura de la institución y su funcionamiento?
6. ¿Cómo son las relaciones entre las áreas?
7. ¿Cómo se establecen los objetivos y estrategias de la institución?
8. ¿Hay coherencia entre el discurso y la acción de los principales dirigentes de la institución?
9. ¿Qué deseos satisface a sus clientes?. ¿Qué deseos aun no satisfacen?
10. ¿Cual es la imagen que se percibe de la institución?
11. ¿Qué normativas legales internas o externas sirven de mecanismos formadores de valores?

Estas preguntas se pueden responder en pequeños grupos y después analizarlas en plenaria cuyo resumen sintetice quién es la institución, resumen que sirve además para elaborar la carpeta institucional necesaria para su distribución y presentación a los trabajadores.

Es un error guiar una institución si no se cuenta con un enunciado claro de la misión.

La misión define la premisa de valor que se ofrece y cualquier medio espacial que se utilizara en la creación de un valor para que el cliente obtenga y conserve su interés. Para elaborar la misma debe seguir las siguientes recomendaciones: Debe expresar el servicio que presta y no el producto que vende; debe estar orientada hacia las necesidades de los individuos y estar orientada hacia el futuro; debe ser creíble, clara y directa; contener un alto grado de originalidad y única.

La técnica para elaborar la misión consiste en responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué hace? (propósito de la institución)
2. ¿Cómo lo hace? (criterios orientadores)
3. ¿Por qué lo hace? (esta dada por la especificidad de la autoridad)
4. ¿Con que medios cuenta? (declaración del núcleo operativo)

La visión es el propósito más alto que quisiéramos alcanzar o que queremos llegar a ser y se expresa en términos de éxito a los ojos del cliente. Se elabora a partir del criterio de los principales dirigentes de la institución y de manera participativa junto a aquellos que tienen que apoyarla y ejecutarla. La técnica para su generación es mediante un proceso de brainstorming en la que los miembros en un ambiente tranquilo, sin interrupciones y límite alguno expondrán sus ideas, las cuales no deberán ser criticadas. Al final, el proceso debe dar que el resultado de la visión debe ser claro y preciso para que todos la comprendan y puedan comprometerse con ella. Los requisitos para su elaboración indican que la misma debe ser soñadora pero objetiva; se expresa en el presente, no como algo que se quiere alcanzar sino como algo ya alcanzado.

Las siguientes preguntas sirven como guía para su formulación:

1. ¿Qué clase de organización deseamos ser?
2. ¿Qué imagen deseamos lograr en nuestros clientes?
3. ¿Qué deseamos digan de nosotros como resultado de nuestro trabajo?
4. ¿Cuáles son los valores más importantes para nosotros?
5. ¿De qué modo esta visión representa los intereses de nuestros clientes y los valores que son importantes para nosotros?
6. ¿Qué lugar ocupa cada implicado en la misión en esta visión del futuro?

Una vez identificado los valores estratégicos, se deben identificar los valores tácticos que prevalecen (los socialmente reconocidos, los no reconocidos, los que están desarrollándose y se quieren impulsar); luego, convertir en su opuesto los que no son socialmente aceptados, para conformar a partir de todos ellos un listado único. Finalmente se deberán clasificar en valores éticos, prácticos y de desarrollo. Tal agrupación jerarquizada serán finalmente los de carácter práctico que servirán para impulsar los estratégicos.

Se debe evaluar la idoneidad de los valores tácticos jerarquizados en función de la misión y visión. Se reconocen como idóneos cuando son pocos, simples, fáciles de recordar, cuando tiene significación para los trabajadores, cuando es posible desarrollar prácticas colectivas o rituales con cierta comodidad, permiten la coherencia entre lo que dicen y lo que hay que hacer. Listar los valores estratégicos y tácticos que conformarán el sistema de valores.

Los valores éticos se clasifican según diferentes puntos de vista. Considerando el nivel de mayor o menor incidencia social, hablamos de valores éticos públicos o cívicos y de valores éticos privados o personales. Justicia y bien son los valores fundamentales o básicos; todos los otros valores éticos no son sino concreciones de éstos (por ejemplo: igualdad, solidaridad, tolerancia o respeto activo, respeto a la naturaleza, creatividad, profesionalidad, disposición al dialogo, etc.). Para encontrar los valores éticos podemos guiarnos por la pregunta: *¿Qué valores nos han permitido llegar a ser reconocidos por nuestro entorno?*

Para encontrar los valores prácticos podemos guiarnos por la pregunta: *¿Qué valores nos han permitido estar donde estamos hoy?*

Para encontrar los valores de desarrollo podemos guiarnos por la pregunta: *¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?*

Tarea # 5: Definir las normas y reglas que deben identificar la forma de actuación en los procesos cotidianos, es decir, qué fundamentos básicos de actuación deben servir como norma para alcanzar nuestros valores tácticos.

Tarea # 6: Elaborar la estrategia que refleje el sistema de valores que la organización quiere desarrollar encaminado a hacer más efectivo el proyecto institucional. Luego comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para que todos conozcan, interpreten e identifiquen cómo reflejar los valores en su puesto de trabajo y cuáles son los indicadores que deben servir para medir el grado de aplicación de dichos valores. La estrategia se reconoce como un programa general de acciones para lograr un objetivo.

Se sugiere la siguiente estructura:

1. Misión y visión de la institución.
2. Objetivos.
3. Sistema de valores
4. Plan de actividades / responsable / fecha. Incluye actividades de consolidación de valores y de desarrollo
5. Prácticas colectivas necesarias para consolidar el sistema de valores

Existen ciertas acciones de formación que pueden incentivar la identificación y construcción de valores en los trabajadores de una institución:

- 1) Formación en el propio despacho.
 - 2) La ejemplaridad y postura corporal y gestual de los jefes.
 - 3) Tertulias monográficas con invitado-moderador.
 - 4) Realización tutorizada de un proyecto.
 - 5) Comidas-debate o Café-debate.
 - 6) Sesiones de aprendizaje a partir de errores.
 - 7) Conferencia por parte de expertos en materia intelectual y emocionalmente relevantes (ética, psicología social, etc).
 - 8) Foro de intercambio de experiencias.
 - 9) Sesiones con participación de alumnos.
 - 10) Sesiones de “Soy yo” en un Café Debate.
- Aplicar encuestas anónimas para conocer cómo nos ven la gente (respecto a los valores y antivalores).

- Autoevaluarlas y tabularlas con el constructor de valores o facilitador que la aplicó. Cada facilitador trabajará con 5 o 6 compañeros.
- Cada compañero entregará a su constructor sus resultados.
- Se convoca a un café o té debate a los 6 compañeros, al azar se van analizando las opiniones. Cada cual debe de dar oportunidad para si otro identifica a quien se refiere, de lo contrario debe de declarar que es el suyo.
- Debatar e intercambiar opiniones porqué nos ven de esa manera o de la otra, cómo yo me veo, qué opina el grupo, analizar en qué tenemos que cambiar, etc.

Se proponen ejercicios de formación con los estudiantes, aunque todas las acciones para con los trabajadores se pueden adaptar para los estudiantes:

- En primerísimo lugar el ejemplo personal de cada educador y su influencia dentro y fuera del aula, dentro y fuera del centro docente.
- Esencial la labor que se realiza en las clases de todas las asignaturas.
- El clima educativo que percibe el estudiante: El orden, la disciplina, la higiene, el trato respetuoso, la educación manifiesta por los trabajadores del centro en el tono de voz, los gestos, los principios de caballerosidad, el porte personal, el vocabulario, etc.
- Precisar los modelos, las aspiraciones para lo cual nos podemos valer de las actividades donde los estudiantes se sientan que son los líderes y los protagonistas de las mismas, tales como: narraciones, lecturas, charlas, diálogos, ponencias, debates, análisis de personajes, de películas, de actos o programas que se han realizados, mesa redonda, entre otras.
- Llevar a la práctica, a la conducta estos modelos a través de: juegos, trabajo en equipo, refresco debate, encomiendas, asignación de responsabilidades, fiestas, actividades socialmente útil, festival de la cultura, evento científico.
- Lograr la reflexión y la valoración a través del monitoreo, de cómo va el proceso y qué hacer, ajustar, cambiar para alcanzar logros.
- El estímulo y la sanción apoyan la continuidad del trabajo.

Hay que tener plena conciencia de que practicar valores es un ejercicio individual y un compromiso específico de cada cual, siendo el objetivo fundamental: el cambio personal que lleve a la transformación de la cultura de la organización. Este proceso debe de ser desarrollado por los líderes que deben de dirigir su acción a grupos pequeños a través de un programa.

Los valores no se modifican por un cursillo de formación más o menos convencional, sino a través de acciones de formación en las que las personas tengan oportunidad de desaprender antivalores y aprender valores.

ETAPA DE ACTUACIÓN: Se trata de introducir el sistema de valores, es decir, operacionalizar los valores en los procesos cotidianos a partir de acciones descritas en la estrategia.

Tarea # 7: Crear las bases para la puesta en marcha de toda la estrategia de trabajo. La evaluación es una parte importante del sistema de valores. Se debe reconocer los mejores desempeños en la realización de la estrategia con el empleo del estímulo moral y material. Este último no debe utilizarse de forma aislada.

Variantes del estímulo:

- La aprobación.
- El elogio.
- Premios.
- Tareas de honor.

Variantes de la sanción:

- La advertencia.
- La amonestación privada o en el grupo.
- Análisis de las consecuencias de la conducta.
- Otras, pero todas en el marco de afecto, el respeto y la orientación.
- Orientar la fuerza del colectivo estudiantil para que sea capaz de que los más difíciles desaprendan los antivalores y los valores se conviertan en hábitos estables (virtudes).
- Ejercer la crítica fuerte a lo mal aprendido (antivalores).
- Estimular y hacer vivir la alegría ante el éxito (practicar los valores hasta convertirlos en virtudes) Ej. la justicia, ser solidario, colectivista, patriota, amable, sencillo, capaz, educado, etc.

En la medida que el sistema de valores se convierta en criterios de orientación de la conducta, dicho sistema debe ser evaluado para lograr una mejora continua. Por tanto, se debe evaluar las diferencias entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización, todo lo cual representa el verdadero cambio del reto. En la medida en que los

valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. Los pasos que sigue el procedimiento para el fortalecimiento de los valores compartidos como instrumento vital, es una de las **alternativas** más importantes que ofrece el management contemporáneo en el ámbito de una institución, al constituir un punto de partida para el logro de los objetivos sociales mediante la conexión directa de las necesidades individuales y organizacionales.
2. Como resultado de la investigación realizada, se ha elaborado un procedimiento que contribuye a **integrar** todos los elementos que intervienen en la aplicación de una dirección por valores, destacándose por su estructura detallada y comprensible para los usuarios del instrumento, elementos que permiten su inserción en el contexto educacional de una aldea universitaria.
3. **La estrategia propuesta** desglosada en tres (3) etapas, siete (7) tareas. Parte en su primera etapa preparatoria, de analizar cómo será el proceso de cambio que se pretende lograr y en quiénes recae la responsabilidad de conducción, todo lo cual requiere de una elevada persuasión que anime a la participación e implicación de los individuos. La segunda etapa, abarca la planificación e implica la búsqueda de información para la conformación del sistema de valores estratégicos y tácticos, pasando finalmente a una tercera etapa de carácter operativo donde se aplica y evalúa el sistema de valores.

CAPÍTULO 3.

**VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
PROPUESTO MEDIANTE EL MÉTODO
TEÓRICO CRITERIO DE EXPERTOS**

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE EL MÉTODO TEÓRICO CRITERIO DE EXPERTOS

3.1 Introducción

El **objetivo** del presente capítulo está encaminado a validar el procedimiento propuesto mediante la utilización de la técnica de criterio de experto. Este paso significa la posibilidad de constatar que el procedimiento se adapta a las características particulares de las aldeas universitarias de la misión Sucre en Venezuela, resaltando la eficacia del mismo para la implementación de la DpV y su futura generalización al resto de las entidades universitarias del país.

3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el criterio de expertos

El método de evaluación de expertos, como método teórico, se emplea para comprobar la calidad y efectividad de los resultados de las investigaciones, tanto en su concepción teórica como en su aplicación en la práctica social, es decir, el impacto que se espera obtener con la aplicación de los resultados teóricos de la investigación en la práctica, cuando resulta imposible o muy difícil realizar las mediciones por métodos más precisos, como puede ser el experimento, o cuando se desea la valoración de los expertos antes de realizar un experimento para prever posibles factores de fracaso.

Para validar el procedimiento propuesto se utilizó el método de juicio de expertos. Para ello se consideró en la selección el utilizar expertos estudiosos teóricos de la actividad educativa, especialistas de la práctica en la gestión institucional, y directivos o coordinadores de aldea, de manera que, en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen. Para que una persona pueda ser considerada como «experta» debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer (2006), realizado por Martínez et al (2009), quedando como sigue:

Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Calcular el No de expertos.

1. Definir las características que debe reunir el experto.

2. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
3. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
4. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica
- Racionalidad.
- Aplicabilidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos
- Beneficios

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue diseñado un instrumento por el autor (Anexo 14), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto, así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

2. Calcular el No de expertos.

Para la determinación del No de expertos se utilizó la expresión No dos (2):

$$Ne = \frac{p(1 - p)k}{p}$$

p

Donde:

Ne: No de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza $(1-\alpha)$.

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza $(1-\alpha) = 0.99$ para un valor de la constante **k** = **6.6564**, una proporción estimada de error (**p**) = **0.01** y un nivel de precisión (**I**) = **±0.10**

Obteniéndose como resultado: **Ne** = **6.589836**;

Tomando como resultado final: **siete (7) expertos**.

1. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, además de un vasto conocimiento sobre las actividades que se realizan en los programas de formación que allí se imparten.
- Tener 2 años de experiencia o más en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: el coordinador regional, el coordinador municipal, dos coordinadores de programa de formación y tres coordinadores de aldea universitaria)

2. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del No de expertos definido y las características que deben reunir, se seleccionaron los expertos siguientes, que ocupan los cargos que a continuación se relacionan:

Tabla 3.1 Relación de expertos seleccionados.

Nombre (s) y apellidos	Responsabilidad que desempeña
Maria Ana Ponce	Coordinadora Regional
Pabla Elvira Machado	Coordinadora municipal
Maria Elena Escala	Coordinadora de aldea universitaria
Mileisis Scala	Coordinadora de aldea universitaria
América Mújica	Coordinadora de aldea universitaria
Luís Ramón Cedeño	Coordinador Académico del programa de Gestión Social UBV

José Gamboa	Coordinador Académico del programa Actividad Física y Salud UDS
-------------	---

Fuente: Elaborada por la autora.

3. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Ho: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de criterios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 \cdot S}{K^2 \cdot (N^3 - N)}$$

Donde:

K: No de conjuntos de rango (No de expertos o jueces).

N: No de factores o características que reciben el orden.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj. En la expresión de la misma,

Rj: Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para muestras pequeñas ($N \leq 7$), caso de estudio

RC: Si $S \geq S^*$, entonces se rechaza Ho

S*: valor tabulado de Friedman

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$ y al ser $S^* = 0.5$, entonces

RC: $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Martínez y col (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la prueba chi-cuadrado.

Ho: Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H1: No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el No de características es nueve (mayor que siete) responde a la siguiente expresión:

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 56$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 8

$$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$$

$$X^2 = 56$$

$$56 \geq 20.09$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que ***existe fuerte consistencia entre los expertos.***

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

Los expertos confirman que el procedimiento:

- Está contextualizado.
- Tiene continuidad.
- Tiene carácter integrador.
- Tiene una concepción holística y sistémica.
- Posee racionalidad
- Tiene aplicabilidad
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Debe contribuir a elevar la efectividad de la comercialización de las opciones
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- En fin que tiene beneficios tangibles e intangibles.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. Una ***alta concordancia (0.95)*** de los expertos sobre el procedimiento propuesto y sus características, valida los elementos básicos del mismo mediante el empleo de la técnica criterio de experto como método teórico, lo cual lo capacita para ser utilizado por los coordinadores en las aldeas universitarias de la misión Sucre.
2. El juicio de los expertos, en cuanto a la evaluación del procedimiento para implementar una dirección por valores en las aldeas universitarias misión Sucre en Venezuela, fue consistente, corroborando también la ***hipótesis planteada***.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La DpV es una **oportunidad** para comprometer en libertad, para dar pleno sentido al trabajo bien hecho y para generar salud económica, ética y emocional. Y como parte de esa salud institucional, la calidad de vida en general del trabajador es un componente esencial, porque hoy día un trabajador feliz y realizado es el mejor recurso del que puede disponer una organización.
2. El funcionamiento de la organización está determinado en alguna medida por los valores que posee, estos funcionarán como un **sistema operativo y de orientación**; por ello, la gestión de los valores debe enfocarse a la creación de mecanismos o estrategias para acelerar el surgimiento y fijación de tales valores organizacionales.
3. Existen fases y etapas propuestas para la DpV por los diferentes autores consultados, pero en estas no se brindan los **suficientes** procedimientos concretos, resultando muy generales para su aplicación en las aldeas universitarias de la Misión Sucre.
4. El procedimiento propuesto como resultado de la investigación, crea una unidad de elementos armónicos planteada para dar solución al problema científico expuesto, constituyendo **herramienta estratégica** de valor que posibilita al coordinador de aldea universitaria de la misión Sucre formular y establecer una orientación estratégica en el fortalecimiento de valores compartidos.
5. El **procedimiento propuesto** consta de tres (3) etapas divididas en siete (7) tareas, que al ser integradas correctamente, dan como resultado una acertada solución a la problemática de los valores, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos de la institución.
6. La validación realizada a través del criterio de expertos permite afirmar que el procedimiento es adecuado y define su **pertinencia** para la implementación inmediata en las aldeas universitarias de la Misión Sucre del eje Barlovento.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Lograr la visibilidad de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, a través de la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en las aldeas universitarias, lo cual facilitará la difusión y generalización de dichos resultados.
2. Realizar acciones de capacitación y entrenamiento dirigido a la asimilación de los conocimientos teóricos y prácticos en los coordinadores de aldea universitaria del eje Barlovento.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, R. (1997). La Pedagogía Profesional: un imperativo de la Escuela Politécnica y la Entidad Productiva Contemporánea. Tesis de Maestría en Pedagogía Profesional. ISPETP. Ciudad Habana.
2. Aldana, E. (1993). Educación de Postgrado y de Investigación: Retos y Alternativas". Seminario Regional sobre Educación Superior. Bogotá.
3. Álvarez, A. (2009). La dirección por valores. Disponible en: www.monografias.com/.../direccion-valores/direccion-valores2.shtml. [Consultado: 13 de marzo de 2011].
4. Añorga, J. (1999). La calidad total y la Educación Avanzada. Sucre. Bolivia.
5. Arias, M. (2002). Ética empresarial e Institucional: Apuntes para un debate. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana
6. Arias, M. (2002). Valores: En busca de una nueva actitud. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana
7. Báxter, E. (2003). Educación en valores. Papel de la escuela. Compendio de Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Ciudad Habana.
8. Blanchard, K. (1997). Administración por Valores. Barcelona: Ed. Norma.
9. Bringas, J. (1999). Dirección Educacional. Contribución a su Epistemología. Revista Científica Metodológica Varona 28. ISPEJV. Ciudad Habana.
10. Bruner, J. (1988). Notas para una teoría del cambio en los sistemas de educación superior. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSA). Work Document # 381.
11. Bunge, M. (1972). La Investigación Científica. Instituto Cubano del Libro. Ciudad Habana.
12. Canonico, C. (2003). La misión Sucre y la municipalización. Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática. Caracas.
13. Cañedo, R. y Guerrero, J. (2008). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. Acimed. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol17_2_08/aci02208.htm. [Consultado: 13 de marzo de 2011].
14. Cardona, P. et Chinchilla, M. (1998). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Revista Harvard Deusto. Enero-Marzo: 10-12 p.
15. Carnota, O. (1887). Teoría y Práctica de la administración socialista. Ciudad Habana: Ed. André Voisín.

16. Castillo, E. (1996). Pertinencia de la investigación universitaria: El caso Venezuela. Conferencia Regional sobre Políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Ciudad Habana.
17. Chacón, N. (2005). Ética y Sociedad. Un acercamiento al estudio de la Ética y la moral y los valores humanos. Tabloide. Editado por Juventud Rebelde. Ciudad Habana.
18. Chávez Frías, Hugo. (2007). El Sentido de la Misión Sucre. Extracto de la palabra del Presidente durante el juramento de coordinadores regionales de la misión Sucre. Ministerio de Educación Superior. Caracas.
19. Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Ed. Mc Grau-Hill.
20. Chiavenato, I. (1999). Administración de los recursos humanos. México: Ed. McGraw-Hill digital.
21. Cinda, C. y Oliveras J. (1995). Postgrado, investigación y desarrollo Competitivo: Antecedentes, Indicadores, perspectivas y alternativas. Revista Universitas 2000. Caracas: Ed. FEDES, vol. 19, nº 4.
22. Codina, A. (2004). Los valores en enfoques gerenciales. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_mj_05.htm. [Consultado: 13 de marzo de 2011].
23. Constanci, M. (1994). Calidad de la Educación Superior, Conceptos y Mediciones. Caracas.
24. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2001). Imprenta Nacional. Caracas.
25. Cynthia, D., Scott, M. y Dennis, T. (1993). Visión, valores y misión Organizacionales. Construyendo la organización del mañana. Ed. Iberoamérica.
26. De Gregorio, A. (1998). La educación en valores. PPC. Madrid: Editorial y Distribuidora S.A.
27. Díaz, C. (2002). ¿Qué hacer con los valores? Tener el valor para dirigir por valores. Extraído de: Los valores en la dirección. Colectivo de autores del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Selección y edición Sergio Gómez Castanedo. Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana, pp. 7-9 y 14-16.

28. Díaz, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Series gerencial. Ciudad de la Habana: Ed. Balcón.
29. Díaz, J. (1998). Tecnología y Sociedad. Tomo 2. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría. Ciudad Habana.
30. Dolan, S. y García, S. (1997). La Dirección por Valores. Buenos Aires: Ed. Norma.
31. Fabelo, J. (1989). Práctica, conocimiento y valoración. Ciudad de la Habana: Ed. de Ciencias Sociales
32. Fabelo, J. R. (2004). Los valores y sus desafíos. Santiago de Cuba: Ed. PROGRAF.
33. FAO. (1998). Informes de los seminarios subregionales sobre formación y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
34. Filmus, D. (2006). ¿A dónde va la educación?. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2006/02/19/sociedad/s-01144327.htm>. [Consultado: 13 de marzo de 2011].
35. Gallardo, T. (2003). La formación de valores desde la perspectiva empresarial: Imperativo de nuestros tiempos (Publicación interna). Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Pág. 3-6.
36. Gandarilla, A. y Ferriol, F. (2002). La Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. CCED-MES. Ciudad Habana.
37. García, S. y Dolan, S. (1997). La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: Edit. McGraw-Hill Interamericana.
38. García, S. (2006). ¿Qué es la dirección por valores? Disponible en: <http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Qu%C3%A9%20es%20la%20dpv.pdf> [Consultado: 13 de abril de 2011].
39. García, S. et Dolan, S. (1996). La dirección por valores. Madrid: Ed. Mc Graw Hill.
40. González, M. et al (1997). La Administración por valores. de: <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml#PERO.htm> [Consultado: 22 de abril de 2011].
41. Guerrero, J. C., Cañedo, R, Rodríguez, R., Cutiño, M., Fernández, D. (2008). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. Acimed.

- 2006;14(4). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm
[Consultado: 3 de enero de 2011].
42. Hernández, E. y Jiménez, J. (2001). La dirección por valores: Resumen de conceptos básicos. (Publicación interna). Centro Nacional de Capacitación del Ministerio de Comercio Interior. Ciudad Habana.
 43. Hidalgo, A. y García, J. (2005). Diagnóstico de los factores que limitan la eficacia del sistema de trabajo con la reserva de cuadro y talentos directivos en la empresa eléctrica de Matanzas. Cárdenas.
 44. Huerta, D. (2010). Hacia una dirección por valores. Escuela de hotelería y turismo. Varadero.
 45. Huerta, J. (2005). Procedimiento para redactar y validar los cuestionarios para los estudios de investigación y evaluación. Universidad de Puerto Rico. San Juan.
 46. Iñiguez A. (2007). La dirección por valores en las organizaciones sanitarias. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml>. [Consultado: 18 de diciembre de 2007].
 47. Katz, M y Kahn, R. (1989). Psicología Social de las Organizaciones. Ciudad de México: Editorial Trillos.
 48. Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Administración: una perspectiva global. Ciudad de México: Ed. Mc. Graw-Hill, S.A.
 49. Márquez, S. (1995). La Gestión de Cambio en la universidad autónoma “Gabriel René Moreno.” Evaluación de la calidad y gestión del cambio. Colección Biblioteca de la Educación Superior, pp. 91. Ciudad de México.
 50. Martiano, V. (1995). Administración Universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica. Ciudad de México: Ed. CINDA.
 51. Martínez, A. (1991). La planificación en la Educación Superior. Quito: Ed. de la Universidad de Bolívar.
 52. Martínez, C. (2009). Dirección por valores en relación al cambio cultural. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/direccion-porvalores.htm> [Consultado: 18 de abril de 2011].
 53. Martínez, C. C. (1999). Planificación estratégica: Un reto en el siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en la Universidad Americana de Acapulco. Durante el Congreso

- Nacional de Administración y Publicada en las Memorias del Evento (29 de octubre). Ciudad de México.
54. Martínez, M. (1996). Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación. Ciudad de México: Editorial Trillas.
 55. Méndez, J. A. (2009). La gestión de los valores en el proceso de dirección estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila". Universidad de Ciego de Ávila. Ciego de Ávila.
 56. Menguzzato, M. y Renau, J. (1997). La Dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del management. Ciudad Habana: Ed. Combinado del libro "Alfredo López".
 57. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (2007). Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre. Caracas.
 58. Ministerio de Comunicación e Informática. (2006). Las Misiones Bolivarianas. Caracas.
 59. Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (2007). El desarrollo de un pensamiento estratégico en las políticas por la calidad de vida. Caracas.
 60. Mintzberg, H. (1998). Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales No. 5. Ciudad Habana: Edit. CCED.
 61. O'Connor, M. (1998). Un proceso modelo de gestión por valores. Discurso guía del congreso Aedipe (7 de octubre). Pamplona.
 62. Obregón, M. (2003). Dirección por valores. (Publicación interna). Escuela Nacional de Salud Pública. MINSAP. Ciudad Habana.
 63. Ortiz, E. (1999). La Formación de Valores en la Educación Superior desde un Enfoque Psicopedagógico. Revista Magistralis. Universidad Iberoamericana Golfo Centro. Puebla.
 64. Parera, I. y González, A. (1999). Valores organizacionales: Una experiencia. Revista Transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 19. N0 3. Ciudad Habana.
 65. Pascual, A. (1995). Clarificación de valores y desarrollo humano. Estrategias para la escuela. Madrid: Ed. Narcea S. A.
 66. Payá, M. (1997). Educación en valores para una sociedad abierta y plural: aproximación conceptual. Bilbao: Ed. Desclee de Brouwer.
 67. Peters, T. (1994). Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Bilbao: Ed. Deusto.
 68. Piñeiro, A. (2009). El desarrollo los valores en los estudiantes universitarios a través de las actividades presenciales. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Las Tunas

69. Piñero, L. (1998). Educación, ciencia, tecnología y esfuerzo productivo: Una nueva dimensión para el desarrollo de Venezuela. Tesis de Doctorado. Caracas.
70. Quigley, J. (1987). Liderazgo en Acción - Visión. Ciudad de México: McGraw Hill Hispanoamericana, S.A.
71. Ramos, V. (2003). Comunicando Valores en la Organización. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
72. Ramos, V. (2008). Método para la Identificación y Selección de Valores Corporativos en la Dirección por Valores. Revista Psicología Científica. Bogotá. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-356-1-metodo-para-la-identificacion-y-seleccion-de-valores-corpora.html>
73. Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Ciudad de México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
74. Robbins, S. et M. Coulter. (1996). Administración. Ciudad de México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
75. Rodríguez, J. (2007). Vida académica y solidaridad. Valores y compromisos del profesor universitario. Revista Dikaion Vol 21, No 016. Universidad de la Sabana.
76. Rodríguez, O. (1996). Planificación tradicional o estratégica: un reto para el siglo XXI. Boletín Informativo para Cuadros del Estado nº 6. Ciudad Habana.
77. Ronda, G. y Marcané, J. (2002). La Efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. Año VI. No 7. Julio. Ciudad Habana.
78. Sánchez, R. (1998). Pertinencia y calidad de la actividad posgraduada en la universidad "Rómulo Gallegos". Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias. Camagüey.
79. Santamaria, R. (2005). Educar en valores desde la universidad. Universidad de Burgos. Disponible en <http://www.educaweb.com/noticia/2005/07/18/educar-valores-universidad-1606.html>. [Consultado: 22 de mayo de 2011].
80. Sarmentero, I. (2007). Procedimiento general de dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias. Matanzas. Ministerio de educación superior.
81. Serna, H. (1994). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Ed. Legis.
82. Steiner, G. A. (1996). Planeación Estratégica. Ciudad de México: Edit. Continental. S.A.

83. Stoner, J.A.F & Freeman, R.E. (1992). Administración. Ciudad de México: Ed. Prentice Hall, S.A.
84. Tabares, L. (1995). Estado del arte de la integración universitaria latinoamericana. Revista Universidades. Ciudad de Mexico: Ed. UNAM, n° 10 julio/diciembre.
85. Tamayo, N y Estrada, F. (2008). Los valores en la dirección en el ISCF “Manuel Fajardo”
86. Torroella González, Gustavo. Educación para el desarrollo del potencial humano. IPLAC. Ciudad Habana.
87. Tristá, B. (1985). Dirección en los Centros de Educación Superior. Ciudad Habana. Ed. FINSPE.
88. Tünnermann, C. (1998). La educación superior en el umbral del siglo XXI. Caracas: Ed. CRESALC/UNESCO.
89. Ulloa, R. (2007). La estrategia docente en la educación de valores. Facultad de Medicina Humana de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en Perú. Disponible en: <http://www.monografias.com>. [Consultado: 22 de mayo de 2011].
90. Vecino, F. (1983). Tendencias en el desarrollo de la educación superior en Cuba. Significación del trabajo didáctico. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias pedagógicas. Ciudad Habana.
91. Vergara, A. (1995). Planeación universitaria. Programa FIUC/IC.A. Ciudad México.
92. Yarce J. (2003). Por qué los valores son una ventaja competitiva. Disponible en: www.aacrea.com [Consultado: 22 de mayo de 2011].
93. Viltres S., B. (2010). Desarrollo de valores en trabajadores que laboran en puestos de alto riesgo. Ponencia presentada en el IV Coloquio Nacional por el Fortalecimiento y Desarrollo de Valores. Ciudad Habana.
94. Enebral, J. (2010). Cultura empresarial, creencias y valores. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/cultura-empresarial-creencias-y-valores>. [Consultado: 22 de mayo de 2011].
95. Mora, C. (2005). Lo significativo de la gerencia por valores. Disponible en: http://www.alipso.com/monografias2/LO_SIGNIFICATIVO_DE_LA_GERENCIA_POR_VALORES/index.php. [Consultado: 20 de abril de 2011].
96. Velázquez, R. (2009). Perfeccionamiento de los procesos universitarios: un acercamiento a las herramientas de gestión. Cuadernos de Educación y Desarrollo, Vol. 1, No 9.

97. Martínez, M., Buxarrais, M. y Esteban, F. (2002). La universidad como espacio de aprendizaje ético. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 29, pp. 17-43.

ANEXOS

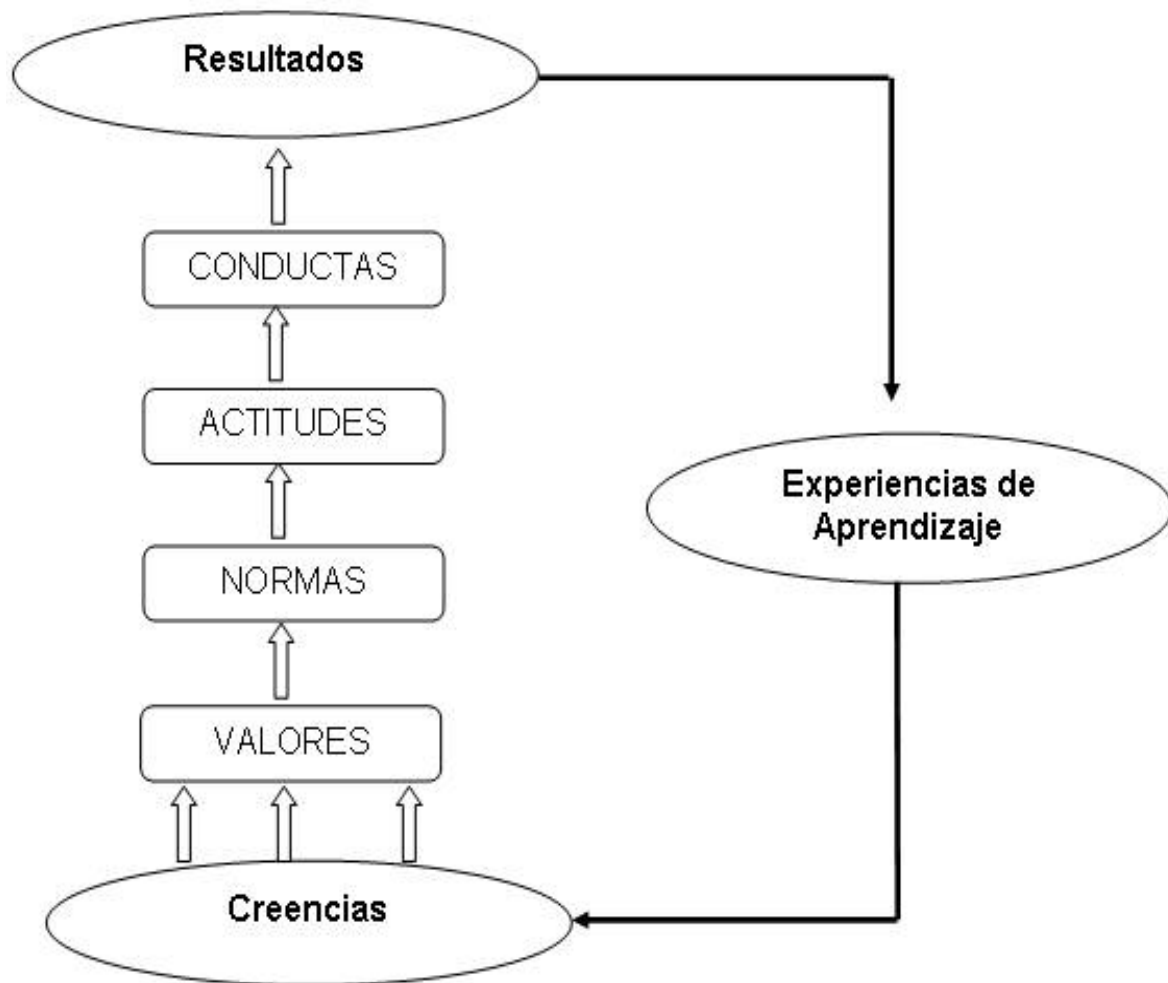
ANEXOS

Anexo 1. Resumen sobre definiciones aportadas por diferentes autores sobre la dirección por valores.

Autor	Año	Definiciones
Dolan, S et García, S	1997	La Dirección por Valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en sus primeras fases de coherencia de aplicación.
Álvarez, A	2000	Aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para obtener nuestros fines, o sea, para que las cosas nos salgan bien
Obregón, M	2003	La Dirección por Valores es la forma de dirección que incorpora los valores como elemento fundamental, a nivel de la misión y la visión, es una herramienta estratégica básica para el logro de los objetivos. Está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.
Cañedo, A et Guerrero, J. C	2007	Los valores son convicciones arraigadas que sirven como referentes a la hora de elegir entre conductas y fines. Se basan en creencias, estructuras de pensamiento desarrolladas a lo largo del aprendizaje y que sirven para explicarnos la realidad que nos rodea. Se materializan en nuestras actitudes y conductas (creencias —> valores —> conductas)
Di Génova, A	2010	La dirección por valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad. Para dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable.
Rokeach, M	2010	Valores son creencias duraderas por las cuales se considera que un modo de conducta específico (valor instrumental) o un estado final de existencia (valor terminal), son personal y socialmente preferibles a sus opuestos. Son una cognición acerca de lo deseable o preferible

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Teoría existente relacionada con la gestión por valores.



Fuente: Méndez, J. A (2008).

Anexo 3. Niveles constituyentes de la cultura de una empresa según Edgar Schein.



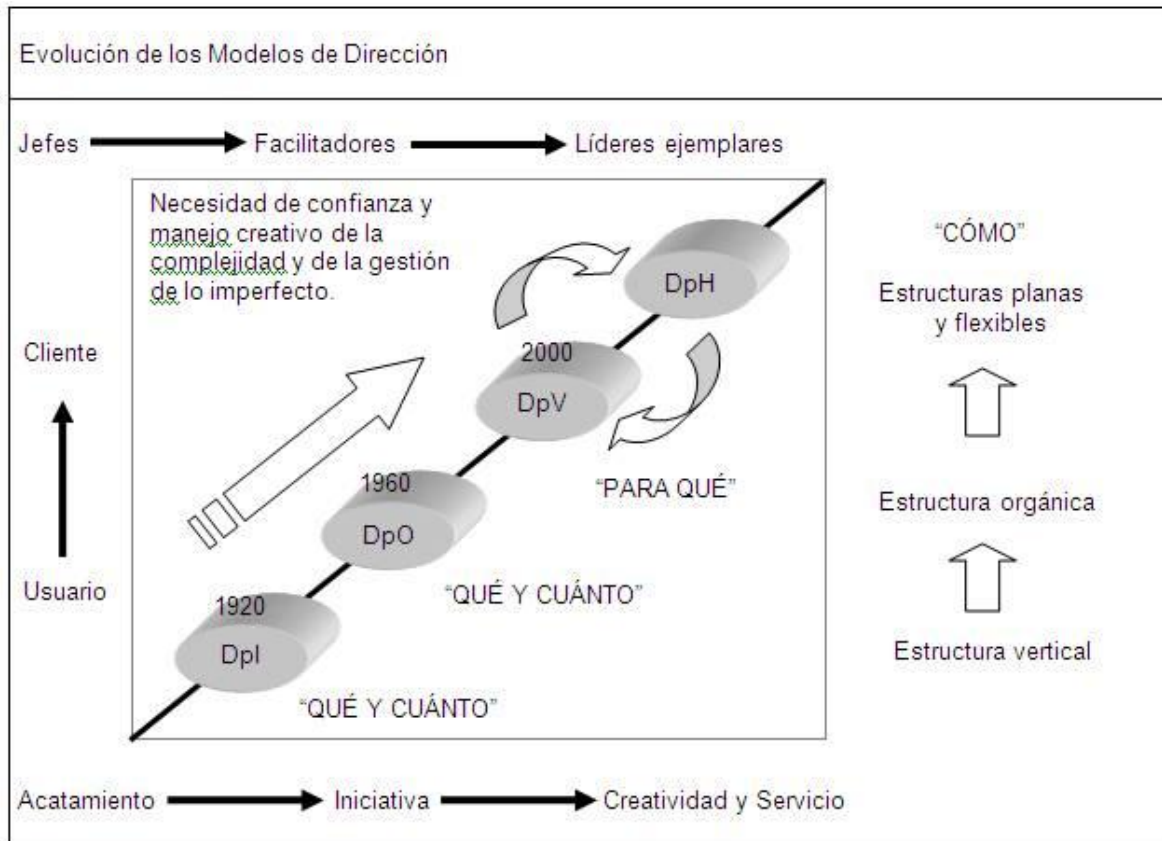
Fuente: García y Dolan (1998, pp.33).

Anexo 4. Continuidad de la DpI, DpO y DpV.

DpI	DpO	DpV
Descripción de cómo hay que hacer las cosas.	Determinación de que hay que lograr.	Compromiso con lo que se va a obtener.
Persigue una acción correcta.	Persigue una acción eficaz. (Lograr lo pretendido).	Persigue una acción eficiente (lograr la excelencia).
Control externo del trabajo individual.	Autocontrol del trabajo por el individuo	Anatomía y responsabilidad del trabajo por el individuo.
Desarrolla principalmente la docilidad.	Desarrolla principalmente la creatividad.	Desarrolla principalmente la confianza, la creatividad e iniciativa.
Es un asunto impersonal	Es un asunto personal.	Es un asunto del colectivo (compromiso)
Es reactiva	Es activa	Es proactiva

Fuente: Hernández y Jiménez (2001).

Anexo 5. Evolución de los modelos de dirección.



Fuente: Huerta (2010) citando a Fernández (2002).

Anexo 6. Proceso de Dirección por Valores propuesto por Dolan, S et García, S (1997)

1. Fase O: ¿El cambio va en serio? Existencia del liderazgo legitimador del de recursos. Muchos proyectos de revitalización estratégica de la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa se quedan en meras intenciones, insuficientemente cimentadas en cuanto a voluntades políticas y recursos asignados. Para la gestión del cambio no bastan las buenas intenciones, se necesita voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

2. Fase I: Destilado de valores esenciales: La revitalización estratégica compartida. Consiste en una reformulación de valores realizada de la forma más participativa posible. La DpV propone un planteamiento conceptual facilitador de la acción estratégica al diferenciar entre visión, misión y valores estratégicos operativos. Estas tres palabras son el núcleo constitucional de la empresa.

3. Fase II: ¡Estamos cambiando! Desarrollo de equipos de proyecto. Tras la reformulación de la visión, misión y los valores operativos de la empresa, se han de definir las líneas maestras de acción a nivel de objetivos concretos a asumir por equipos de proyecto.

La conversión de valores en objetivos es un proceso conceptualmente lógico que, en la práctica, es sobre todo una buena excusa para dialogar, aprender y motivar la acción eficiente.

4. Fase III: Política de personas basadas en valores

Los procedimientos internos en relación con las personas (selección, formación, promoción, incentivación, evaluación, etc.), adolecen en la mayor parte de las empresas de dos características básicas:

- No están relacionados de forma suficientemente coherente con las estrategias formalmente manifestadas por la administración.
- No están convenientemente articulados o integrados en función de algún tipo de modelo, de forma que acostumbran a desarrollarse de forma fragmentada y pierden así parte de su capacidad de potenciarse mutuamente.

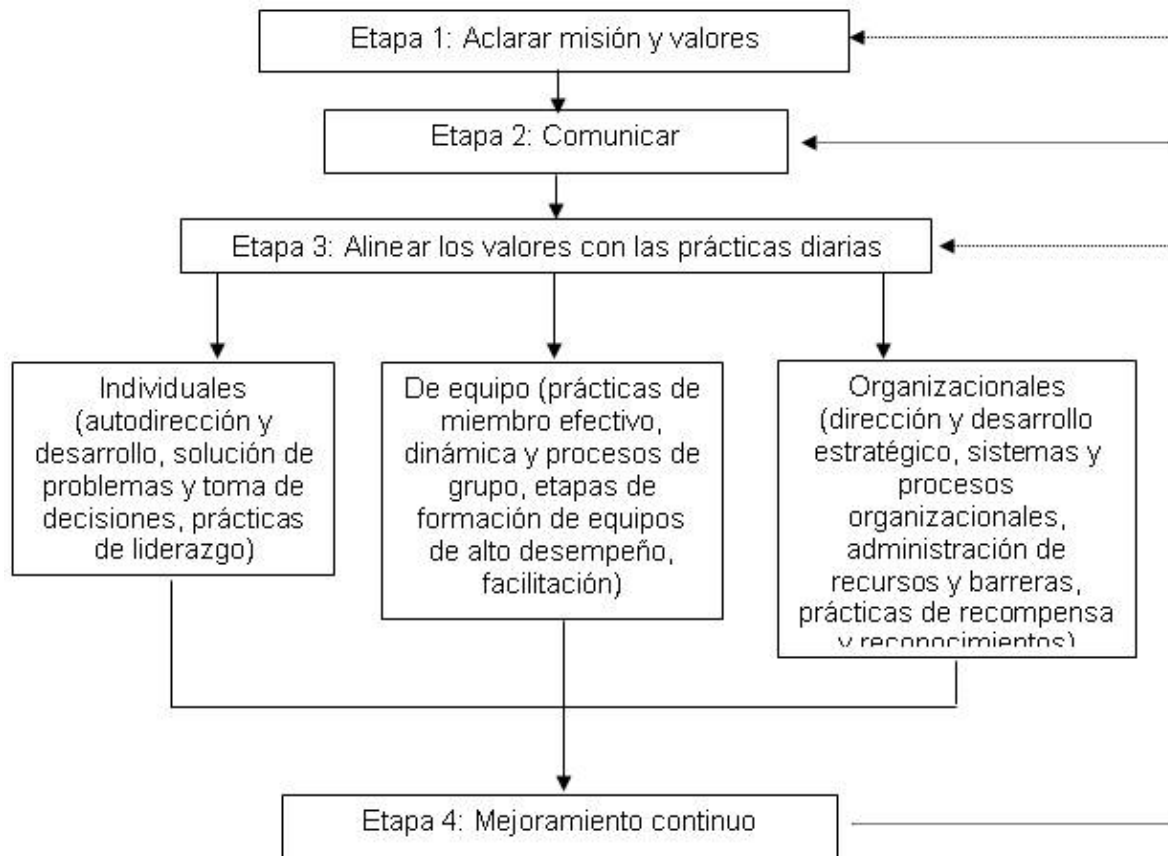
5. Fase IV: Auditoria de valores operativos.

El error más frecuente y lamentable a la hora de reformular la visión, misión y valores operativos de la empresa, es el de publicarlo en un bonito formato y después no hacer absolutamente nada para evaluar y para recompensar su asimilación y cumplimiento.

En la medida en que los valores esenciales se convierten en criterios de orientación de la conducta cotidiana, estos han de ser convenientemente evaluados.

Fuente: Tomado de Méndez (2008).

Anexo 7. Etapas de la Dirección por Valores adaptado de Blancahrd & O'Connor (1997).



Fuente: Tomado de Arias (2002, pp. 106).

Anexo 8. Pasos para la construcción de valores mediante acciones formativas propuesto por Yarce, J (2001)

Momento I CONOCER E INTERIORIZAR LOS VALORES

Momento II PRÁCTICA PERSONAL E INTERPERSONAL DE LOS VALORES

Momento III APRENDIZAJE CONTINUO DE VALORES

Momento IV COMPARTIR Y ALINEAR LOS VALORES

Momento V CONSTRUIR VALORES, UNA TAREA DE TODOS

Momento VI TRANSFORMAR CON VALORES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Momento VII TRABAJAR POR VALORES DESARROLLA EL CAPITAL INTELECTUAL

Momento VIII LOS VALORES AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD

Momento IX LOS VALORES FORTALECEN LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCION

Momento X CONFIGURAR LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE VALORES

Fuente: Tomado de Obregón (2003)

Anexo 9. Fases para una dirección por valores.

1. Existencia de un liderazgo legitimador del empleo de los recursos
2. Desarrollo de valores esenciales: revitalización estratégica compartida
3. Desarrollo de equipos de proyecto para el cambio
4. Nueva política de personas basada en valores: selección, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento, reconocimiento del esfuerzo
5. Auditoria de valores operativos.

Fuente: Álvarez (2009).

Anexo 10. Procedimiento para la implantación de la Dirección por Valores en una entidad empresarial.

- 1.-Evento que da origen o inicio a la actividad u operación.
- 2.-Cargo o puesto de trabajo que inicia la actividad u operación.
- 3.-Nivel de aprobación necesario para iniciar la actividad u operación.
- 4.-Objeto.
- 5.-Alcance.
- 6.-Instrucciones de trabajo.
 - 6.1. Aplicación de encuestas por áreas de trabajo para diagnosticar y conceptualizar los valores.
 - 6.1.1 Identificar los valores compartidos que existen en la organización.
 - 6.1.2 Caracterizar los valores seleccionados.
 - 6.2 Vinculación de valores definidos con las conductas de los trabajadores de cada área.
 - 6.2.1 Identificar las conductas específicas presentes en cada área.
 - 6.2.2 Asociar los valores compartidos a las conductas.
 - 6.3. Implantación de la Dirección por Valores.
 - 6.3.1 Enfocar el plan de acción por objetivos en función de valores compartidos identificados.
 - 6.3.2 Formular la misión, visión y política de la Gestión de Capital Humano basada en los valores identificados para la selección y reclutamiento del personal.
 - 6.3.3. Apoyarse para la implementación de los procedimientos operativos en las conductas de los trabajadores asociadas a los valores compartidos.
 - 6.3.4. Añadir al RFP 04-22 Estado de Satisfacción de los Clientes del Proceso de Dirección y Control aspectos relacionados con el adecuado uso de la dirección por valores.
 - 6.4. Evaluación y mejora continua.
 - 6.4.1. Valorar la eficacia de la gestión de la Dirección por valores.
 - 6.4.2. Elaborar, proponer y aprobar el programa de mejoras.
 - 6.4.3. Seguimiento al proceso de mejora continua.
- 7.-Documentos que se elaboran: Informe de resultado del diagnóstico, informe de resultado de la eficacia, documento de estado de Satisfacción de los Clientes, propuesta de Acciones Correctivas y Preventivas, programa de Mejora.
- 8.- Procedimiento de control de la actividad u operación.

- 9.- Procedimiento de entrega del servicio o el producto.
- 10.- Nivel de aprobación para concluir la actividad u operación.
- 11.- Archivo de la documentación que evidencia el control.
- 12.- Registros.
- 13.- Anexos.

Fuente: Hernández y col (2010).

Anexo 11. Cuadro de distribución de las aldeas y estudiantes por municipio.

Municipios	Cantidad de aldeas	Nº de estudiantes
Acevedo	4	491
Brion	4	766
Buroz	1	158
Andrés Bello	2	1088
Paez	5	401
Pedro Gual	2	419
Trayecto Inicial	18	1209

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Encuesta a utilizar en la etapa de planificación de la implementación.

- A. Problema de la encuesta: La necesidad de conocer el comportamiento actual del sistema de valores en la aldea universitaria.
- B. Objetivo: Determinar el nivel de conocimientos sobre la gestión de los valores en el centro, acciones que se desarrollan y nivel de correspondencia entre la actuación diaria y los valores que se promueven.
- C. Contexto de la encuesta: Trabajadores de la aldea con varios años de permanencia en el centro.

Cuestionario

Estimado profesor (a) – (Explicación al encuestado): Se desarrolla una investigación sobre cómo se manifiestan los valores en nuestra universidad y qué influencia tiene la gestión de los valores desde el propio proceso de dirección estratégica de la universidad y cómo estos valores organizacionales se gestionan, por lo que es necesario que nos ayude contestando con sinceridad algunas preguntas sencillas. Esta información tiene carácter anónimo.

1. ¿Cómo catalogaría la divulgación que realiza el centro a los valores compartidos que se promueven?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ No se realiza

2. ¿Cómo cree usted que influye la gestión de valores positivos en el cumplimiento de los objetivos trazados para su área de trabajo?

☐ Apoyando el cumplimiento ☐ Retrazándolo ☐ No influye

3. ¿Cómo catalogaría usted la gestión de valores en su área de trabajo?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ No se realiza

4. Los valores compartidos promovidos se corresponden con el modo de actuar de las personas:

☐ En gran medida ☐ De cierta forma ☐ Muy poco ☐ No se corresponden

5. ¿Cómo catalogaría el nivel de participación del personal en la selección de valores a compartir en la universidad?

☐ Adecuado ☐ Regular ☐ Muy pobre ☐ No participativo

6. ¿En la estrategia de la universidad se ofrecen vías o mecanismos que faciliten gestionar los valores?

☐ Varias ☐ Muy pocas ☐ No se ofrecen

7. ¿Qué consideraciones tiene usted sobre los instrumentos de dirección para gestionar valores en la universidad?

_____ Existen y se aplican.

_____ Existen y no se aplican.

_____ No existen pero se tiene conocimiento sobre algunos de ellos.

_____ No se conoce nada sobre ningún tipo de instrumento para gestionar valores.

8. De los siguientes problemas cuál cree usted que sea el que más afecta actualmente la gestión de valores en la universidad.

_____ No comunicar y sensibilizar.

_____ No implicarse.

_____ No conocer el contenido del valor a partir de su conceptualización.

_____ No correspondencia de los valores con las necesidades del área y las características de los trabajadores.

9. ¿Cree usted necesario o aceptaría un cambio en la forma de gestionar los valores en la universidad?

_____ Si _____ No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Entrevista no estructurada e individual.

- A. Problema de la entrevista: La necesidad de conocer el comportamiento actual de la gestión de valores.
- B. Objetivo: Determinar la existencia de procesos definidos para la gestión de valores.
- C. Contexto de la entrevista: Trabajadores de los distintos niveles de dirección con experiencia en el tema y un alto nivel de preparación y superación profesional.

Guía de la entrevista

Explicación al entrevistado: Se desarrolla una investigación sobre la gestión de los valores desde el propio proceso de dirección estratégica de la universidad y cómo estos valores organizacionales se gestionan, por lo que es necesario que nos ayude contestando con sinceridad algunas preguntas sencillas. Esta información tiene carácter anónimo.

1. ¿Considera usted que existe algún proceso definido que producto a su realización se gestionen valores en la universidad?
2. ¿Conoce usted si se planifican acciones o actividades exclusivamente para el fortalecimiento de los valores en los trabajadores del centro?
3. ¿A su juicio existen en la universidad los aseguramientos materiales, humanos y metodológicos necesarios para gestionar valores? Explique.
4. ¿Ha formado parte alguna vez directa o indirectamente en la selección de los valores a compartir por la universidad?
5. ¿Considera que esta parte del proceso de dirección estratégica es lo suficientemente participativo?
6. ¿Cree usted que su modo de actuación se corresponde con los valores que se definen para la universidad?
7. ¿A su modo de ver los valores que se definen como compartidos en la estrategia de la universidad son los que realmente demanda su área de trabajo para el cumplimiento de los objetivos trazados? Por qué.
8. ¿Se aplica en su área de trabajo algún instrumento para gestionar valores?
9. ¿Después de conceptualizados los valores compartidos de la universidad ha visto que exista alguna forma de fortalecerlos?
10. ¿Existen mecanismos de seguimiento y control a la formación de valores en su área de trabajo?

11. ¿La estrategia de la universidad orienta de alguna forma cómo gestionar los valores?
12. ¿Considera usted que desde la estrategia de la universidad se pudiera mejorar la gestión de los valores? Comente alguna de sus ideas.
13. ¿Cree usted necesario o aceptaría un cambio en la forma de gestionar los valores en la universidad?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Instrumento para validar el procedimiento propuesto.

Usted es un especialista seleccionado para validar la factibilidad del procedimiento para aplicar la dirección por valores en las aldeas universitarias de Venezuela. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala de Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

Característica del procedimiento		ESCALA				
		1	2	3	4	5
ASPECTOS	REFERENCIA/CONTENIDO					
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de una aldea universitaria.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversos procedimientos existentes.					
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes a la gestión de los valores en una institución.					
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en las condiciones en que las aldeas universitarias funcionan.					

ANALISIS DE LOS PASOS	DESCRIPCION	1	2	3	4	5
Definir quiénes integran el equipo que va a realizar el trabajo y prepararlo sobre las formas de actuar para potenciar sus capacidades.	Es conveniente partir de la formación de un equipo de trabajo que guie y se responsabilice por la puesta en marcha del proceso.					

Comunicar los pasos del proceso a seguir con el apoyo de herramientas de trabajo.	Vital para lograr la participación e implicación de todos en el proceso.					
Diagnóstico de las creencias que son necesarias aprender y las habilidades y conocimientos a desarrollar.	Paso fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente en los resultados.					
Identificar los valores estratégicos y los valores tácticos que prevalecen y clasificarlos en valores éticos, prácticos y de desarrollo.	Tal identificación servirá de base para la conformación de una cultura organizacional más penetrante y coherente con los objetivos generales de la institución.					
Definir las normas y reglas en correspondencia con la misión y visión de la institución y que deben identificar la forma de actuación en los procesos cotidianos para alcanzar nuestros valores tácticos.	Es esencial para la regulación del comportamiento y a su vez el replanteamiento de valores.					
Elaborar y comunicar la estrategia que refleje el sistema de valores de la institución.	Importante documento estratégico que declara formalmente a dónde se quiere llegar, cómo y por qué, convirtiéndose en un instrumento de gestión.					
Evaluación de las diferencias entre el sistema de valores asumido y los procesos cotidianos en todos los niveles de la organización.	Resulta conveniente para conocer si se han logrado los objetivos propuestos en la estrategia.					

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Neutral

4 De acuerdo

5 Muy de acuerdo

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

Fuente. Elaboración propia.