

# 58

Fecha de presentación: julio, 2020  
Fecha de aceptación: septiembre, 2020  
Fecha de publicación: octubre, 2020

## LA DIRECCIÓN POR VALORES COMO ALTERNATIVA DE GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES

### VALUE-BASED MANAGEMENT AS A MANAGEMENT ALTERNATIVE FOR UNIVERSITIES

Gerardo Ramos Serpa<sup>1</sup>  
E-mail: [gramoserpa@gmail.com](mailto:gramoserpa@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3172-555X>  
Adriana López Falcón<sup>1</sup>  
E-mail: [ua.adrianalopez@uniandes.edu.ec](mailto:ua.adrianalopez@uniandes.edu.ec)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1258-6227>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ramos Serpa, G., & López Falcón, A. (2020). La dirección por valores como alternativa de gestión de las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 443-452.

#### RESUMEN

En la actualidad constituye una orientación creciente y cada vez más relevante la toma en consideración de los valores en la comprensión e implementación de los procesos directivos en las organizaciones, en particular en el ámbito de la gestión universitaria, como uno de los modos de enfrentar las prácticas mercantilistas y practicistas que aquí pueden manifestarse. El presente trabajo persigue como objetivo fundamentar que la dirección por valores constituye una opción de gestión que pudiera ser válida para el desenvolvimiento de la actividad directiva en el nivel superior de educación. A través de los métodos de análisis documental y analítico-sintético se delimitan los fundamentos psicológicos, epistemológicos, sociológicos, administrativos y axiológicos de este enfoque de dirección, distinguiendo sus fortalezas y debilidades en cada caso. Con ello se concluye que la dirección por valores constituye un elemento insoslayable para encauzar y administrar de manera acertada las tendencias principales que hoy marcan con su sello a la educación superior, ofreciendo un medio poderoso y efectivo para elevar los niveles de calidad, eficiencia y pertinencia en estas instituciones, ofreciéndole a la gestión universitaria la fundamentación, concientización, coherencia, sistematicidad e integralidad que supone y exige el asentar la dirección de sus procesos y funciones sobre la base de los valores.

**Palabras clave:** Educación superior, gestión universitaria, dirección por valores.

#### ABSTRACT

At present, it is a growing and increasingly relevant orientation to take into consideration values in the understanding and implementation of managerial processes in organizations, particularly in the field of university management, as one of the ways of confronting mercantilist and practitioner practices that can be manifested here. The objective of this paper is to establish that management by values constitutes a management option that could be valid for the development of managerial activity at the higher level of education. Through the methods of documentary analysis and analytical-synthetic, the psychological, epistemological, sociological, administrative, and axiological foundations of this management approach are delimited, distinguishing their strengths and weaknesses in each case. This concludes that the management by values is an unavoidable element to channel and manage in an accurate manner the main tendencies that today mark with their seal to higher education, offering a powerful and effective means to raise the levels of quality, efficiency and relevance in these institutions, offering university management the foundation, awareness, coherence, systematicity and comprehensiveness that supposes and demands the establishment of the direction of its processes and functions on the basis of values.

**Keywords:** Higher education, university management, management by values.

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de educación superior en la actualidad des-  
envuelven su actividad marcada, entre otras característi-  
cas, por una amplia gama de instituciones de educación  
superior, como expresión de la tendencia general a la  
diversificación de instituciones y programas y formas en  
este campo de la educación.

Es en este marco que existen las universidades, cuyo  
concepto se asocia a la universalidad y amplitud de sus  
funciones sustantivas de formación, investigación y vin-  
culación con la sociedad en sentido multifacético y orien-  
tado a la diversidad de exigencias y sectores de la socie-  
dad, manifiesta la naturaleza misma y la razón de ser de  
dichas instituciones de educación superior.

Tal deber ser no puede hacernos olvidar tampoco que las  
universidades han presentado limitaciones en aspectos  
tales como la lentitud o insuficiencia en los cambios re-  
queridos para enfrentar las nuevas situaciones del entor-  
no, la poca flexibilidad en las formas de administración y  
gestión de sus procesos, las limitaciones financieras para  
enfrentar sus actividades, la influencia negativa de politi-  
zaciones desmesuradas y de conflictos sectoriales, entre  
otros. Al respecto, recientemente un estudioso del tema  
ha sentenciado categóricamente: “es posible señalar que  
en América Latina y el Caribe existen deficiencias impor-  
tantes en los procesos de dirección”. (Rodríguez, 2018,  
p. 111)

Junto a lo anterior, las universidades poseen la tarea irre-  
nunciante de elevar la calidad de la formación profesio-  
nal, contribuir a una sociedad más justa, ofrecer y ga-  
rantizar una educación permanente a toda la sociedad,  
lograr un adecuado funcionamiento, generar y difundir  
la cultura nacional, desarrollar la identidad de cada país,  
contribuir al desarrollo de los recursos humanos de la so-  
ciedad, promover el avance de la ciencia y la tecnología,  
entre otras.

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

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

Al respecto se ha reconocido que todavía son débiles e  
insuficientes los esfuerzos investigativos orientados hacia

el análisis de los problemas de la administración en las  
universidades (Garita, 1997) y que no existe aún una teo-  
ría administrativa consolidada de la gestión universitaria  
(Tristá, 2001).

Junto a ello, uno de los aspectos en debate que hoy atra-  
viesa la cuestión de la peculiaridad y pertinencia de la  
gestión universitaria es, sin dudas, el de la asunción o no  
de esquemas de mercado, empresariales o manageria-  
listas y la existencia de posiciones a favor o en contra de  
dicha tendencia.

Todo ello ha hecho que, en los últimos tiempos, y como  
uno de los modos de enfrentar la tendencia mercantilista  
y practicante tanto de lo gerencial en general como de su  
presencia mayor o menor en la gestión universitaria, se  
haya venido prestando un creciente interés a la cuestión  
de los valores y en particular a la dirección por valores en  
la administración.

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

Como acertadamente se ha planteado, en muchos paí-  
ses, infelizmente: “Ahora existe una administración de  
lo educativo, pero no una administración que eduque”.  
(Pacheco, et al., 1991, p. 7)

Algunos estudios-no muy frecuentes- se han dedicado  
a analizar la relevancia y aplicación de la dirección por  
valores en la educación en general y en la de nivel su-  
perior en particular. Una muestra reciente de ello son los  
trabajos de Borges (2011); Díaz (2013); Juárez & Martínez  
(2014); García & Machado (2015); Vallejos (2017); entre  
otros. Aparece entonces ante nosotros la llamada “di-  
rección” o “administración por valores” como opción de  
gestión proveniente del mundo empresarial, que plantea  
una serie de elementos que pudieran ser válidos, tanto en  
general, como para el desenvolvimiento de la actividad  
directiva en el nivel superior de educación. Acerca de ella  
se ha reconocido que la misma constituye “una filosofía  
de la dirección empresarial que viene tomando fuerza en  
esta década, siendo asumida por los más importantes lí-  
deres empresariales”. (Arana, 2004, p. 28)

El presente trabajo posee como objetivo analizar sobre  
qué bases se asienta este enfoque de dirección y apre-  
ciar qué potencialidades el mismo posee en función  
de ser tomado en consideración y aplicado al campo

específico de la gestión de las instituciones educativas universitarias.

## METODOLOGÍA

En el presente estudio se ha utilizado ante todo el método de análisis documental de contenido, como medio para la búsqueda, procesamiento y valoración crítica de materiales científicos referidos a la temática.

Junto a ello, se ha empleado el método analítico-sintético para precisar las características fundamentales de los planteamientos de este enfoque de dirección, así como las especificidades de sus diversos tipos de fundamentos conceptuales; unido a la delimitación de sus fortalezas y debilidades en cada caso.

## DESARROLLO

Se pueden diferenciar cuatro enfoques fundamentales de concebir y aplicar la dirección por valores, vistos como ángulos o perspectivas que marcan la manera de entender y llevar a la práctica esta concepción de dirección. Ellos son el enfoque económico, el psicológico, el ético y el administrativo, en los que cada uno enfatiza en una dimensión o ángulo en la comprensión y del empleo de los valores para gestionar las organizaciones.

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

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

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

Centrándonos en esta concepción de la dirección por valores, podemos exponer algunos de sus planteamientos fundamentales.

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

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

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

Por todo esto, se considera que la dirección por valores impacta de manera positiva en fenómenos organizacionales

tales como la cultura de la entidad, los procesos de cambio en su interior y en relación con el entorno, el liderazgo, los procesos de aprendizaje, la toma de decisiones, las políticas de personal y de capacitación, la evaluación y recompensa en la labor institucional, etc.

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

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

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

Tales fundamentos son los siguientes:

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

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

**Debilidad:** Riesgo de absolutización del enfoque y la problemática tratada en estas disciplinas científicas, así como insuficiente elaboración de las peculiaridades

psicológicas y de la correlación de lo individual y lo grupal en lo específicamente referido a la cuestión de los valores y su expresión en el campo de los fenómenos y procesos administrativos.

2 – Correlación entre la personalidad individual y la organizacional.

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

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

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

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

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

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

Los mismos se plantean a continuación.

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

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

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

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

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

**Debilidad:** Peligro de sobredimensionamiento del papel y presencia de lo casual, así como de desatención o falta de reconocimiento a lo regular en la actividad administrativa,



unido a limitaciones en el propio desarrollo teórico de la teoría de la incertidumbre.

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

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

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

4 – Vínculo entre dirección y veracidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4 Vinculación con lo ético y lo ecológico.

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

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

Los fundamentos administrativos de la dirección por valores son aquellos principios y aspectos más esenciales referidos al pensamiento y la práctica administrativos que son tomados en consideración por este enfoque y que permiten el establecimiento de una propuesta para gestionar la labor conjunta de los sujetos en las organizaciones de modo más eficiente.

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

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

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

2 – Adopción del desarrollo organizacional como base teórica en el campo de la administración.

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

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

3 – Correlación y aprovechamiento de otras perspectivas de administración.

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

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

4 – Predominio del enfoque humanista en la dirección.

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

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

Los fundamentos axiológicos de la dirección por valores son aquellos enfoques y postulados esenciales que caracterizan la comprensión de la naturaleza de los valores y su proceso de subjetivación por parte de los individuos, en la medida en que captan la peculiaridad de la significación humana de los fenómenos y procesos con los que los mismos interactúan.

Reconocimiento de las dimensiones objetiva y subjetiva de lo axiológico.

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

**Debilidad:** Atención casi exclusiva a la dimensión objetiva de lo axiológico, particularmente a los valores, y olvido o desatención de su dimensión subjetiva, conformada por la valoración; así como limitada elaboración conceptual de esta distinción. 2 – La diversidad de sujetos de la actividad axiológica.

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

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

Concepción acerca de la naturaleza del valor.

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

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

Posición ante los diferentes tipos de valores.

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

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

Comprensión de la dinámica de los valores.

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

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

Interpretación de la jerarquía de los valores.

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

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

Consideración de las funciones de los valores.

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

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

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

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

A partir de ello se puede apreciar las potencialidades que ofrece este enfoque de dirección como alternativa para la gestión universitaria.

En este sentido, una comprensión más abarcadora e integral del impacto de la dirección por valores sobre la gestión universitaria puede alcanzarse a partir de correlacionar las etapas del ciclo directivo (planeación, regulación, organización, control y evaluación) con las funciones sustantivas de estas instituciones (docencia, investigación, vinculación), en el contexto de las tendencias actuales de la educación superior (expansión cuantitativa, restricción financiera, diversificación e internacionalización). El entrecruzamiento de estas variables permite delimitar con precisión los espacios, posibilidades y momentos en que de manera natural y necesaria puede y debe utilizarse aquí la dirección sustentada en los valores.

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

Analizando la cuestión en el contexto del pensamiento y la práctica ya sea administrativa o académica, se considera como un imperativo actual el que *“en una sociedad cada vez más tecnológica, las personas seguirán siendo el principal activo, y el directivo impulsará un estilo de management hacia una dirección por valores”*. (Conde, 2001, p. 2)

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

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

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

No debe olvidarse aquí que la trascendencia y la implementación de la dirección por valores en la educación superior no puede desentenderse, a la vez que se ve influenciada, por las tendencias mundiales hacia la expansión cuantitativa, la restricción financiera, la diversificación multifacética y la creciente internacionalización que en estos momentos se expresan y predominan en este nivel de la actividad educativa.

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

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

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

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

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

Ello se expresa de modo peculiar en la realización de los propios procesos de dirección de este tipo de instituciones. Como sabemos, la dirección por valores presenta grandes ventajas para asumir y gestionar la complejidad organizacional, por lo que ella representaría un instrumento de suma importancia aquí para enfrentar y conducir este aspecto de la administración de las universidades.

Especialistas en el tema de la administración universitaria han considerado que la peculiaridad de las universidades como objeto de la gestión se puede sintetizar en tres aspectos principales: la ambigüedad de objetivos que aquí existen, la autoridad difusa que en ella prevalece, así como las especificidades de la actividad laboral que en las mismas se lleva a efecto (Tristá, 2001).

En relación con la ambigüedad de objetivos, la dirección por valores permite esclarecer y fundamentar adecuadamente sobre la base de valores compartidos el contenido y las formas de medición de los mismos, propiciar el

logro del carácter consensuado de los diversos y a veces contrapuestos objetivos institucionales y personales existentes en estas instituciones, además de alinear en el alcance de los mismos a los diferentes tipos de implicados e interesados en su consecución.

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

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

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

contribuir a enfrentar y encauzar exitosamente el funcionamiento de las universidades.

Resulta importante destacar también la cuestión de que la adopción de un enfoque de dirección determinado en las instituciones universitarias no excluye, sino todo lo contrario, supone la toma en consideración de otras filosofías de dirección, lo que se expresa de manera peculiar en la correlación entre la dirección estratégica, la dirección por objetivos y la dirección por valores; ya que consideramos que dicho nexo resulta prevaleciente en las experiencias y fundamentaciones de varias instituciones educativas de este nivel, así como que la percibimos como una opción promisoriosa de implementación de este enfoque en el marco de la gestión universitaria. Entre ellas se manifiesta un vínculo de complementación e integración que sin lugar a dudas constituye una fortaleza a emplear y una oportunidad a aprovechar en el campo de la gestión universitaria.

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

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura se considera *que “el objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces”* (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1998)

En nuestro criterio, la dirección por valores se presenta como un enfoque de dirección que ofrece posibilidades reales de fundamentar y encauzar hacia tales fines la gestión universitaria. Así, desde el logro de interpretaciones compartidas y consensuadas acerca de los contenidos académicos y las formas y criterios evaluativos del nivel de aprendizaje empleando paradigmas valorativos acertados y conjuntamente establecidos y validados, o la consideración del currículo flexible como un valor por su significación positiva en la satisfacción de los diferentes intereses y necesidades de aprendizaje de cada estudiante, en lo docente; pasando por la importancia del razonamiento lógico y el saber pensar como valores intelectuales a cultivar y desarrollar, o el empleo de los valores compartidos para el establecimiento de criterios adecuados referidos al establecimiento de las prioridades, la asignación de recursos, la evaluación y las



estimulaciones, en lo investigativo; hasta la concientización y logro efectivo de la relación, el seguimiento y la incidencia de la institución universitaria en el entorno como un valor, o la significación positiva del efecto retroactivo de determinadas acciones sobre el resto de las funciones universitarias, en lo socio comunitario; todo ello destaca las amplias opciones a la vez que la trascendencia de la dirección por valores para la adecuada gestión de los diferentes procesos universitarios.

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

## CONCLUSIONES

La valoración crítica de los fundamentos conceptuales de la dirección por valores nos permite tanto asumir sus potencialidades y oportunidades, como superar sus limitaciones e incongruencias, en particular con vistas a su aplicación en el terreno de la gestión del nivel educativo superior.

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

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

La reciente Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe señalaba en su Declaración Final la necesidad de atender aspectos de gestión de las instituciones de educación superior tales

como los derechos de acceso a la toma de decisiones, de representación y de plena participación democrática que se expresa en el cogobierno, así como en la transparencia y la rendición de cuentas.

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

Aunque no existen demasiadas experiencias de aplicación de la dirección por valores en la educación en general y en la de nivel superior en particular, dicho enfoque entendido a partir de una perspectiva humanista constituye una necesidad y una oportunidad para la educación superior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, A. M. (2004). *Dirección por valores. La misión fundamental del liderazgo en el siglo XXI*. (Artículo Especializado). Universidad Rafael Landívar.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores*. Editorial Norma.
- Borges, Z. R. (2011). *Procedimiento para la dirección por valores en las aldeas universitarias de la Misión Sucre*. (Tesis de maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Conde, L. (2001). *El directivo ante el reto de la nueva economía*. Conferencia Inaugural de los Estudios de Economía y Empresa. Universidad Abierta de Cataluña, España.
- Díaz, M. (2013). *Influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia.
- García, N. A., Machado, N. (2015). El enfoque de valores como elemento estratégico de la dirección por proceso en la educación superior cubana. *Folleto Gerenciales*, 19 (2), 85-99.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Mc Graw-Hill.
- Garita, L. (1997). Nuevas perspectivas para la innovación de la gestión universitaria en América Latina. En, *La educación superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe*. Caracas, Venezuela, tomo II. CRESALC/UNESCO.

Juárez, E., & Martínez, L. (2014). Modelo de dirección por valores en la Universidad Politécnica Territorial Alto Apure "Pedro Camejo". *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 48.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y acción*. UNESCO. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/171/162>

Pacheco, T., Ducoing, P., & Navarro, M. A. (1991). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de Educación Superior*, 78, 1-10.

Rodríguez, E. (2018). Financiamiento y gestión en las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe. En, P. Henríquez Guajardo (Coord.), *El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. UNESCO-IESALC.

Tristá, B. (2001). *Administración universitaria*. Universidad de La Habana- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Vallejos, L. E. (2017). *Dirección por valores y construcción de cultura organizacional en el Instituto Araoz Pinto*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.