

**Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la
Universidad Agraria de la Habana. Experiencias desde la
Facultad de Ciencias Técnicas**

**Procedure to evaluate the management quality at the Agrarian
University of Havana. Experiences in the school of Technical
Sciences**

Autor: Darian Samá Muñoz

Institución: Universidad Agraria de La Habana, Cuba

Correo electrónico: sama@unah.edu.cu

Resumen

El presente artículo constituye el resultado preliminar de una investigación realizada en la Universidad Agraria de La Habana, la cual se propuso un procedimiento para evaluar la calidad directiva en dicha institución. Dicho estudio es pertinente por la importancia que se le confiere a la calidad directiva en el desempeño de las organizaciones. En la actualidad cubana este es un tema poco estudiado, sin embargo, se hace imprescindible desarrollar un sistema de dirección que contribuya a alcanzar resultados superiores. La investigación tiene carácter exploratorio – descriptivo y para el estudio se utilizan diferentes métodos: los teóricos, empíricos y estadísticos-matemáticos, y las técnicas (encuesta, entrevista, revisión de documentos). El procedimiento propuesto se aplica en la Facultad de Ciencias Técnicas de la Universidad Agraria de La Habana.

Palabras clave: Gestión universitaria, directivos de calidad, modelo

Abstract

This article is the preliminary result of a research that was carried out the Agrarian University of Havana, which has the purpose to create a procedure to evaluate the management quality at the mentioned institution. This research is important because of the importance that management quality has in the performance of organizations. This topic has not been studied enough in the Cuban environment. However, it is

indispensable to develop a management system that contributes to reach better results. The research has a descriptive exploratory character and the methods that were used in the research are: theoretical, empirical and the statistical-mathematical. The techniques are: poll, interview, document review. The proposed procedure has been applied in the School of Technical Sciences of the Agrarian University of Havana.

Keywords: University Management, skilled managers, model.

Introducción

Los desafíos que asumen las Instituciones de Educación Superior (IES) en su gestión, abarcan los procesos universitarios y demandan transformaciones progresivas de éstos. Todo ello implica que la universidad debe dirigir su trabajo a alcanzar resultados sobresalientes en la formación de profesionales que creen e introducen tecnologías, innoven e investiguen, al tiempo que mantengan el desarrollo y la extensión de la cultura.

En ese orden de ideas, las IES requieren de directivos que se formen de manera integral y se desempeñen exitosamente en un contexto competitivo y global, los que deberán ejecutar las políticas que se aprueben y exigir su cumplimiento así como informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones, siendo capaces de enfrentar las transformaciones económicas, sociales y educacionales de la sociedad y de contribuir a mantener indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia en este nivel (Almuiñas, 2013).

El Lineamiento 261 de la Política Económica y Social del Partido y relacionado con el Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección plantea que se debe «Continuar el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, adecuándolo a sus características funcionales, organizativas y económicas» (VII Congreso Partido Comunista de Cuba, 2016).

Es necesario que el directivo desarrolle y aplique un estilo de dirección asociado a las características que generan los continuos cambios sociales, los que se precisan en la proyección de la universidad para su mejora continua, desde la preparación de los dirigentes y de los profesionales bajo su mando. El papel que desempeñan en las universidades es vital, deben cumplir múltiples responsabilidades con el fin de alcanzar

los objetivos propuestos. Como son las personas que representan la entidad, son responsables de las falencias y debilidades que se producen en el manejo de los procesos administrativos, y son a quien acuden todos los que se sienten perjudicados o afectados por las medidas que toma la institución; por tanto, resulta necesario contar con directivos inspiradores y transformadores para encaminar hacia el éxito sus instituciones.

Si los cuadros directivos no son competentes y no pueden mantenerse siempre en los niveles de excelencia que exigen sus organizaciones, por muy bien que esté formulada la estrategia, no se alcanzarán los retos esperados (Peñalver, 2012). Por consiguiente, los directivos deben incrementar la participación colectiva, comunicar de forma abierta y comprensible, demostrar disciplina, desarrollar competencias y habilidades e inspirar confianza a sus subordinados.

La presente investigación se desarrolla en la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez» (UNAH). Debido a la importancia que se le concede al papel de los directivos en la obtención de mejores resultados en las organizaciones, principalmente en las universidades, en la UNAH se relevan problemáticas que dan origen a la investigación. A continuación, se resumen las mismas: existencia de indicadores genéricos que miden el desempeño laboral provocando la existencia de un solo enfoque de evaluación que incluye principalmente a los resultados del trabajo de los cuadros, a sus deficiencias, así como la valoración de sus cualidades personales; provocando esta situación un desconocimiento del nivel de gestión de los directivos en la institución, problemática a resolver urgentemente para así lograr mejores resultados. Por tanto, el presente artículo tiene como **objetivo**: Establecer un procedimiento de evaluación de la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez».

Desarrollo

Bosquejo de los principales fundamentos teóricos y metodológicos

Calidad directiva

Actualmente a las organizaciones les interesa mejorar la calidad directiva para lograr mejores resultados, por tanto los directivos deben enfocar su objetivo hacia la

adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, influir en sus colaboradores, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Bonifaz, 2012).

Calidad directiva es la capacidad que tienen los directivos de actuar como líderes y no como director o mando. Cuando existe una elevada calidad directiva se reduce el nivel finalista e impositivo de las actuaciones. Las decisiones no se imponen, sino se inducen, porque se gestiona la complejidad de las tareas (Peñalver, 2012).

Por otra parte, Cubeiro (2013), expone que la calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, dígase contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones.

Los autores anteriormente mencionados coinciden al tratar la Calidad Directiva como la capacidad de los directivos de encaminar su organización hacia el desarrollo, al tener la responsabilidad de analizar lo que está pasando y contribuir a su transformación impactando directamente en el nivel de compromiso del personal y en los resultados de la organización.

Por otro lado, Arias (2013) plantea que la calidad directiva es la capacidad de la dirección para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización, los recursos y los resultados del trabajo, e impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo.

A raíz de lo anterior, se considera que una adecuada calidad directiva en las IES propicia que el potencial de las personas se desarrolle convenientemente, contando con un nivel alto de lealtad y compromiso del personal; ya que siempre que los cuadros directivos sean competentes, en las organizaciones se alcanzarán las metas esperadas.

Procedimiento para evaluar la calidad directiva

Según Sanabria (2014), es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos, cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. Son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas, que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito de aplicación.

La calidad directiva de una organización puede, en cierto modo, medirse. Se disponen de herramientas que permiten conocer el nivel de gestión alcanzado por las personas que dirigen (Vilallonga y Fernández, 2017). Por ello se estudian y comparan 4 procedimientos, con el objetivo de buscar puntos de contacto entre ellas y seleccionar la más completa y pertinente al desarrollo de la investigación (Tabla 1). Estos procedimientos corresponden a los siguientes autores:

Tabla 1: Comparación entre los procedimientos para evaluar la calidad directiva

Pasos del procedimiento / Autores	Velázquez (2009)	Blanco (2014)	Vilallonga y Fernández (2017)	González Acosta (2017)	%
A	X	X		X	75%
B	X	X			50%
C	X			X	50%
D	X	X	X	X	100%
E	X	X	X	X	100%
F		X		X	50%
G		X	X	X	75%
H				X	25%
I			X		25%
%	55.55%	66.66%	44.44%	77.78%	

Fuente: Elaboración propia

Pasos:

- A. Seleccionar el equipo de trabajo
- B. Sensibilización e involucramientos de las personas beneficiadas con los resultados
- C. Caracterización del objeto de estudio
- D. Revisión bibliográfica acerca de la Calidad Directiva
- E. Establecimiento de las dimensiones de la Calidad Directiva
- F. Diseño del modelo de variables a medir
- G. Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información

H. Evaluación de la Calidad Directiva

I. Proponer acciones de mejora

El procedimiento que cumple con la mayor cantidad de pasos coincidentes, es tomado como base para evaluar la calidad directiva, de acuerdo al criterio de selección, es el procedimiento de González (2017), por poseer mayor número de aspectos, 7 de 9, equivalente a un 77.78%. Además, es una de las que más elementos aporta, siendo una de las más integradoras y flexibles para su aplicación en la organización.

Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la UNAH

Bases teórico-metodológicas

Se selecciona como base teórica – metodológica de la investigación el procedimiento propuesto por el autor González (2017), se escoge a partir del análisis realizado de 4 procedimientos, donde se muestran los elementos comunes entre los pasos propuestos por cada uno. El procedimiento con un 77.78%, posee la mayor cantidad de pasos a tener en cuenta a la hora de evaluar la calidad directiva en las organizaciones.

Premisas

- ❖ Disposición al cambio por parte de la dirección.
- ❖ Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización de implementar el procedimiento.

Objetivo del procedimiento: evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez».

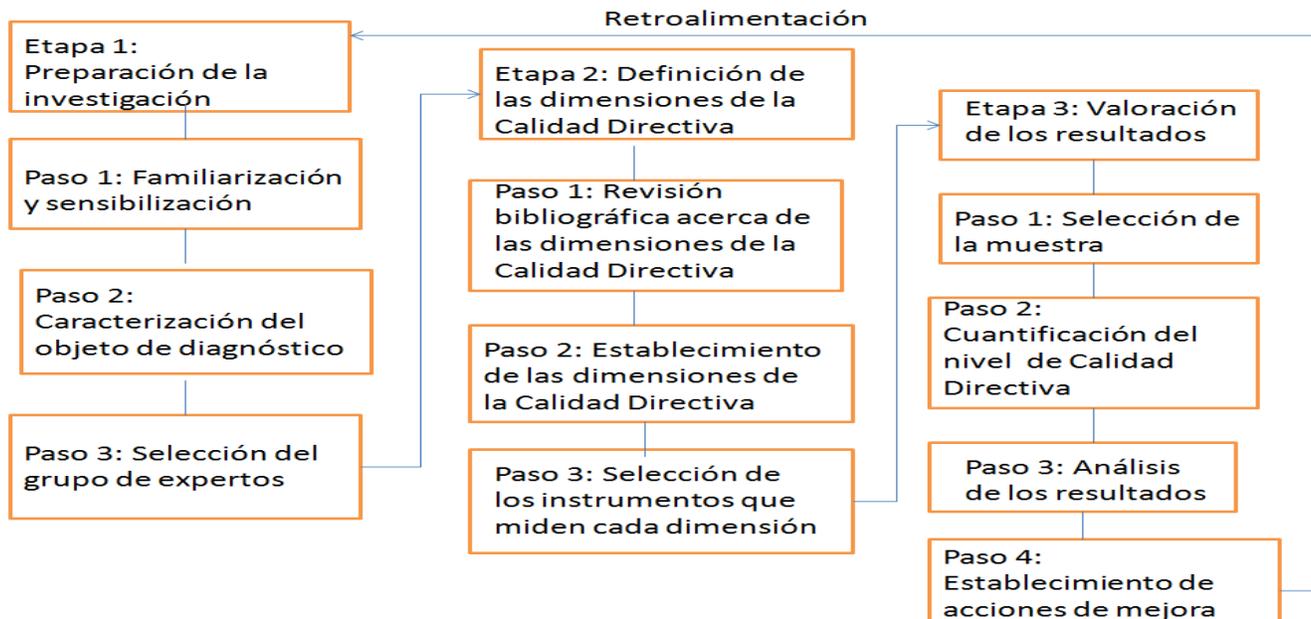
Características del procedimiento

- ❖ Flexible: dado por la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- ❖ Integrado: sus componentes están relacionados desde su concepción y contribuyen a los resultados finales del procedimiento.
- ❖ Creativo e innovador: propicia la participación de todos los grupos de interés en las búsquedas de soluciones.
- ❖ Pertinencia: dado por la posibilidad de ser aplicado totalmente según los intereses de la organización.

Diseño metodológico del procedimiento

En la figura 1 se muestra el procedimiento diseñado para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez».

Figura 1: Procedimiento para evaluar la Calidad Directiva en la UNAH.



Fuente: Elaboración Propia

Aplicación parcial del procedimiento

Se propone la aplicabilidad del procedimiento propuesto en la Facultad de Ciencias Técnicas a criterio de la Dirección de Cuadro, ya que cuenta con cuadros estables con experiencia en los últimos años; además, han alcanzado excelentes resultados y disponibilidad en su dirección.

Para sensibilizar a la dirección de la facultad se realiza una breve explicación de los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación, su importancia y necesidad por parte de los autores, así como una presentación del procedimiento que se propone.

Para la selección del grupo de expertos en el tema calidad directiva, se identificaron un total de 15 posibles candidatos, algunos cuadros de la UNAH y otros miembros del Proyecto Impacto de la Calidad Directiva en el desempeño de las organizaciones de la Universidad La Habana.

A partir del procedimiento establecido, los expertos seleccionados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Grupo de expertos seleccionados

Cargo	Años de experiencia laboral
Vicerrector Primero	8
Vicerrector de Formación Profesional	13
Directora de Recursos Humanos	18
Jefe del Departamento Ciencia e Innovación Tecnológica	25
Jefe del Departamento de Cuadro	3
Jefe del Departamento Historia- Marxismo- Leninismo	40
Jefa del Proyecto de Calidad Directiva en la Universidad de La Habana	32
Participante del Proyecto de Calidad Directiva en la Universidad de La Habana	30

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de las dimensiones, se realizó un análisis de la literatura existente acerca de la temática a investigar. Su objetivo fue indagar acerca de las dimensiones que han sido incluidos para medir la calidad directiva en las diferentes organizaciones con énfasis en la Educación Superior, así como el modo que han sido definidas conceptualmente, las variables que incluyen y los instrumentos desarrollados con anterioridad para su medición.

Se indagó en bases de datos y revistas relacionadas con temas como gerencia, equipos directivos y desempeño organizacional, capital humano, directivos, calidad directiva, calidad en la gestión, indicadores para evaluar la calidad directiva, entre otros. También se consultaron tesis de pregrado y maestrías referentes a la temática a investigar. Las dimensiones seleccionadas por los expertos a partir del análisis realizado se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Dimensiones para evaluar la calidad directiva en la UNAH

Dimensiones de la Calidad Directiva	Indicadores	Técnicas o herramientas
Nivel de competencia directiva	Gestión de recursos	Evaluación 360 grados
	Resolución de problemas	
	Comunicación	
	Delegación	
	Trabajo en equipo	
	Creatividad	
	Gestión del tiempo	
Nivel de compromiso	Compromiso Afectivo	Encuesta de Mayer y Allen (1997)
	Compromiso Continuo	
	Compromiso Normativo	
Nivel de sinergia	Visión compartida	Cuestionario propuesto por el Top Ten
	Confianza mutua	
	Utilización de recursos	
	Comunicación fluida	
	Reunions efectivas	
	Planificación	
	Reglas y normas claras	
	Coordinación de tareas	
	Apoyo mutuo	
	Capacidad de aprendizaje	
Nivel de percepción de los trabajadores hacia la dirección.	Proyecto institucional Competencia Resultados	Cuestionario de Vidal (20013)

Fuente: Elaboración propia a partir del método Delphy.

Para la selección de la muestra en la investigación, se toma la muestra no probabilística intencional; la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores. La selección de las unidades de análisis, la población, la muestra, el

criterio de selección y los instrumentos que se aplican se muestran en la siguiente tabla resumen.

Tabla 4. Resumen de las unidades de análisis, población, muestra, criterio de selección e instrumento.

Unidades de análisis	Población	Muestra	Criterio de selección	Instrumentos
Cuadros de la Facultad de Ciencias Técnicas	10	(100%)	Muestreo no probabilístico intencional	Evaluación 360
Cuadros de la Facultad de Ciencias Técnicas.	10	(100%)	Muestreo no probabilístico intencional	Encuesta de Meyer y Allen (1997)
Profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas.		(35%)	Muestreo no probabilístico intencional	Cuestionario de Vidal (2013) Entrevista no estructurada

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las dimensiones se va a evaluar en función de una valoración independiente que los participantes les otorguen a los elementos asociados a la calidad directiva.

El procedimiento propuesto se lleva a cabo sobre una valoración de 400 puntos, otorgándose a cada dimensión un valor máximo de 100, en función de las escalas utilizadas y validadas en cada uno de los instrumentos utilizados. A continuación, se muestra la tabla de valores.

Tabla 5: Tabla de valores

Puntuación	Nivel de calidad directiva
400 – 321	Excelente
320 – 241	Alto
240 – 161	Medio
160 – 81	Atención
80 – 0	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del nivel de calidad directiva

Con el objetivo de llevar este modelo sobre una valoración global de 400 puntos, se realiza la sumatoria de la media obtenida del análisis de las cuatro dimensiones, quedando de la forma siguiente:

Nivel de competencia directiva = 75,79

Nivel de compromiso con la organización = 49,39

Nivel de sinergia del equipo directivo = 45,88

Nivel de percepción de los trabajadores = 49,18

$$\sum \text{Dimensiones} = 75.79 + 49.39 + 45.88 + 39.18$$
$$\sum \text{Dimensiones} = 220.24$$

De esta forma se han identificado los elementos de calidad directiva presentes en la Facultad de Ciencias Técnicas, y que inciden en el nivel medio de calidad directiva y a partir de ese análisis se trazan acciones de mejoramiento.

Conclusiones

El estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos destacan la importancia de la calidad directiva en desarrollo de cualquier organización, fundamentalmente en las IES, debido a la necesidad de directivos que dirijan con un estilo de dirección coherente y organizado, y que respondan a las exigencias actuales.

El procedimiento que se propone tiene un carácter sistémico, dinámico, flexible, integrado, creativo y pertinente; es un instrumento válido para el trabajo con los directivos, que permitirá tomar mejores decisiones, representar adecuadamente a los trabajadores y a la universidad, además de proyectar el desarrollo y la excelencia.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. (comp.). (2013). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Uruguay: Universidad de la República.
- Arias, M. (2013). *Repensar la dirección desde la calidad directiva*. Ponencia presentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP.

- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Tercer milenio.
- Cubeiro, J. (2013). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. Galicia. Recuperado de <http://7faros.blogspot.com>.
- Blanco, A. (2014). Claves para medir la Calidad Directiva.
- González, N. (2017). *La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González, S. (2018). *Estrategia metodológica para la Gestión del proceso de Evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana* (Tesis de doctorado). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Peñalver, A. (2012). *Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir*. Recuperado de <http://www.blogger.com>.
- Sanabria, C. (2014). Procedimiento para la mejora de procesos. *Revista Universidad y Empresa. Bogotá, Colombia, No.27, p.p.157-205*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5511225965622>
- Uribe, B. (2007). Liderazgo y competencia directiva para la eficacia escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, No.5, p.p. 149-156*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025022>
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts, 14(75)*. Recuperado de <https://www.eexcellence.es>
- VII Congreso Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.