

# Cinco dimensiones de los equipos de dirección para una gestión por valores exitosa: una experiencia diagnóstica

## *Management team's five dimensions towards a successful management by assets: a diagnosis experience*

Elizabeth Caro Montero

---

Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana, Cuba.  
[e.caro@ceted.uh.cu](mailto:e.caro@ceted.uh.cu)

### RESUMEN

La gestión de estrategias de valores es una contribución cubana que propone alinear los valores personales con los institucionales, a fin de aprovechar el máximo potencial de creación de valor en las organizaciones: sus personas. Para asumir esta forma de gestión se debe contar con habilidades y valores presentes en las cinco dimensiones analizadas: la confianza, la cooperación, el compromiso, el crecimiento y el cambio. Esta investigación creó una herramienta para diagnosticar el nivel de desarrollo en que se encuentran dichas dimensiones en cualquier equipo de dirección. Finalmente, se mostró el proceso de construcción de la herramienta hasta la fase final de su validación.

**PALABRAS CLAVE:** cambio, compromiso, confianza, cooperación, crecimiento, equipos de dirección, estrategia de valores.

### ABSTRACT

*Assets strategies management is a Cuban proposal which calls for aligning personal and institutional assets, aimed at availing the utmost potential in organizations assets production: it's people. To perform this type of management, several skills and values should be present in these five dimensions: trust, cooperation, commitment, growth and change. The present research produces a tool that identifies the level of development of such dimensions in any management team. Such helps to determine the strategy towards ensuring its existence. Finally, the tool construction process up to the validation final phase is shown.*

**KEYWORDS:** change, commitment, trust, growth, management teams, assets strategies.

**RECIBIDO:** 3/11/2012  
**ACEPTADO:** 13/12/2012  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M12

## La gestión por valores, una aproximación teórica a cinco dimensiones que la facilitan

Una de las preocupaciones más acuciantes que enfrentan los directivos actuales es la elección del modelo de gestión adecuado para sus organizaciones; son tantas las propuestas que se les presentan, como definitivas promesas de éxito, que resulta una decisión muy difícil de tomar. Desde los momentos fundacionales de la administración se sabe que el foco de atención se ha venido colocando en diferentes aspectos, en intentos más o menos acertados de alcanzar el éxito empresarial. Se ha puesto el énfasis en los elementos ingenieriles, organizativos, técnicos, sociales, humanos y situacionales; se han realizado esfuerzos teóricos, metodológicos y empíricos; y se han utilizado diferentes planos de análisis. En el mejor de los casos, se han presentado concepciones sistémicas, integradoras, dinámicas y complejas; pero el incesante movimiento de la ciencia administrativa tiene una verdad que nunca ha cambiado: la existencia de un sujeto de dirección que ejerce una influencia sobre un objeto de dirección para el cumplimiento de determinados objetivos.

Luego de este sintético análisis no es desatinado pensar que los directivos deben enfocarse en la influencia que potencialmente pueden ejercer sobre sus subordinados, lo que, junto a los recursos existentes y sus propias habilidades, les llevará a cumplir los objetivos de la organización.

Surge entonces una nueva preocupación: ¿cómo un directivo logra influir en sus subordinados? El debate en torno a esta temática es complejo y actual, y algunas de las respuestas que se ofrecen son más mitos que realidades. Sin embargo, en todo vórtice hay un centro y, en este caso, es la dirección por valores (DPV).

La DPV se introdujo a partir de una experiencia empresarial narrada por Blanchard y O'Connor (1997), en la que un directivo decidió orientar su empresa por el camino de los valores luego de aceptar las dificultades que atravesaba, con el objetivo de comprometer a sus trabajadores. Esta idea fue asumida también por García y Dolan (1997) al considerar la DPV como una herramienta de liderazgo estratégico que colocaba la dimensión personal en la práctica diaria del pensamiento directivo. Para ellos, un verdadero liderazgo es un

diálogo sobre los valores de la organización. La propuesta de Díaz (2009) poseía una concepción similar; se trató de una estrategia de valores (EDV) que alineaba los institucionales y los individuales, de manera que las personas se sintieran comprometidas con la visión de la organización y los valores se utilizaran como cauce estratégico para alcanzarla.

Como continuadores de esta novedosa forma de administrar, otros autores hablaron de dirección por confianza (Gasalla y Navarro, 2008) –por compromiso (Moratalla, s.f.)– y por consciencia (García, s.f.). Estos ofrecieron propuestas interesantes, pero que encuadraban el espacio para dirigir por un solo valor y cerraban el aclamado «diálogo sobre valores». No obstante, estos trabajos ayudaron a identificar elementos que aparecían siempre ligados en cualquier propuesta de DPV, por ejemplo, la confianza y el compromiso.

Díaz (2010) explicó cómo gestionar la EDV a través de cinco dimensiones que debían desarrollarse en los equipos de dirección que apostaran por este camino. Las dimensiones funcionaban en una relación sistémica interdependiente, donde el desarrollo de una impulsaba el de las otras, en lo interno del equipo y en su proyección a la organización.

La lógica de esta propuesta ubicó la confianza al frente del sistema como insumo necesario, al transmitir la fe, la certeza y la seguridad. A partir de ella, fue posible la cooperación del equipo en la resolución conjunta de los problemas, la toma de decisiones y las demás tareas de la dirección. Como resultado se obtuvo el compromiso compartido por sus miembros, que se dirigió hacia metas organizacionales; así como la voluntad, la convicción y la solidez en la ejecución.

Esta dinámica dotó al equipo de una cultura de dirección por el crecimiento, desde las fuerzas internas y hacia el exterior, y logró influir adecuadamente en los subordinados a fin de consolidar su identificación con la EDV. Dado el carácter dinámico de la propuesta, esta lógica puede ser descrita en una relación diferente, donde otra dimensión y no la confianza sea la que sirva de insumo al sistema, y otras, en lugar del compromiso y del crecimiento, las que se obtengan como resultado.

El cambio fue una dimensión «paraguas» que atravesó este entramado y retó al equipo en una nueva dirección. La disposición del equipo ante el cambio no debe ser solo el resultado o el fin, sino una condición necesaria si se tiene la intención de gestionar una EDV en la organización.

Tres aspectos se convirtieron en el denominador común de las dimensiones: el primero fue la creencia en que su desarrollo era importante para que el equipo evolucionara hacia la EDV; el segundo fue la existencia de tres valores esenciales que dieron las pautas de actuación para su puesta en marcha; y el tercero fue que, cuando su impacto se reconoció a nivel de la organización, dichas dimensiones trascendieron al equipo de dirección.

La lógica de gestión es extremadamente compleja y su funcionamiento está sujeto a variables de diferente naturaleza, según puede apreciarse en la figura 1.

La EDV fue recientemente implementada por investigadores de las ciencias sociales, quienes obtuvieron resultados que mostraron su validez para las empresas (Cisneros, 2011; Fundora, 2012). Sin embargo, se trató de una propuesta no finalizada, con elementos que debían incorporarse. Por ejemplo, no proponía cómo desarrollar las dimensiones dentro del equipo de dirección ni cómo diagnosticar el nivel de desarrollo que alcanzó el grupo en dichas dimensiones, todos ellos, elementos muy importantes en tanto que aseguran el inicio triunfal de la EDV.

Este trabajo se afilió a la EDV propuesta por Díaz (2010) cuya intención investigativa transcurrió

en un momento anterior. Dicho estudio preparó y facilitó el camino para que el actual proceso se desarrollara de manera natural y el equipo de dirección se sintiera más preparado para asumir el reto que suponía dirigir por valores.

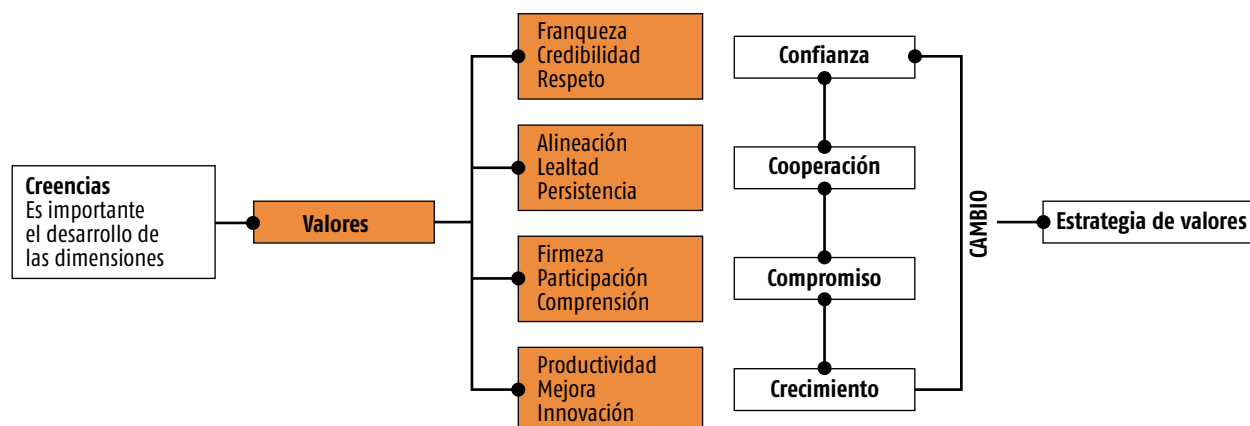
El diseño de la herramienta diagnóstica permitió conocer qué nivel de desarrollo alcanzaron las cinco dimensiones desde el punto de vista del equipo de dirección, pero también del directivo miembro del equipo. Esta herramienta debe facilitar el reconocimiento del equipo, con el fin de reconocer sus potencialidades para administrar la EDV en toda la organización.

### ¿Cómo reconocer el desarrollo de las dimensiones en los equipos?

Antes de la construcción de la herramienta se consideró oportuno recoger ideas y elementos aportados por un grupo heterogéneo de trabajadores, respecto a sus experiencias en el funcionamiento de sus equipos de trabajo; lo que facilitó la elaboración de los indicadores y agregó realismo a la redacción del texto.

Para ello se realizó una dinámica, con una muestra de nueve trabajadores escogidos al azar y provenientes de diferentes organizaciones, que incluyó técnicas como la lluvia de ideas, la entrevista grupal y la discusión de grupo.

Ante la pregunta ¿cómo reconoce que un equipo de dirección tiene desarrolladas las dimensiones de la confianza, la cooperación, el compromiso, el crecimiento y el cambio?, se ofrecieron un grupo de argumentos que pueden verse en el cuadro 1.



**Figura 1.** Modelo de la lógica de gestión.

**Fuente:** elaboración propia.

**Cuadro 1. Valoración de las dimensiones en las organizaciones.**

DIMENSIONES	ARGUMENTOS SOBRE CÓMO SE EVIDENCIAN EN UN EQUIPO LAS CINCO DIMENSIONES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
La confianza	Se relaciona con las condiciones de creación del equipo, así como con el grado de conocimiento técnico y sus antecedentes; y también con la multidisciplinariedad, la especialización y la existencia de una cadena de ejecución bien definida.	Nivel operativo
	Tiene que ver con la aceptación de las opiniones ajenas y con la creencia de que «vista hace fe». Se vincula con la capacidad de comunicación y liderazgo y con la transparencia del líder.	Nivel sociopsicológico
	Guarda relación con la amistad y las relaciones afectivas en general: los sentimientos, los intereses comunes y la unidad del equipo.	Nivel individual
La cooperación	Se relaciona con la coordinación de las tareas, la rotación del desempeño y la claridad de funciones.	Nivel operativo
	Se refiere al trabajo en conjunto, a la sinergia del equipo y al nivel de conocimiento mutuo entre los miembros.	Nivel sociopsicológico
El compromiso	Se vincula al cumplimiento de tareas que resulta en la calidad del trabajo.	Nivel operativo
	Tiene que ver con la participación, la aceptación de metas altas, los beneficios compartidos y la delegación de tareas.	Nivel sociopsicológico
	Se relaciona con la responsabilidad y el sentido de pertenencia a la organización.	Nivel individual
El crecimiento	Se aprecia en los resultados alcanzados, en la retroalimentación positiva y la competencia sana. Es capaz de desarrollar valores en los miembros del equipo a través de la transmisión de conocimientos.	Nivel operativo
	Se deduce de la colectividad.	Nivel sociopsicológico
	Se vincula a la permanencia en el equipo y a los niveles de motivación.	Nivel individual
El cambio	Se relaciona con la adaptación, la renovación y la innovación.	Nivel sociopsicológico

**Fuente:** elaboración propia.

Después del debate en torno al significado de las dimensiones señaladas se agruparon los argumentos ofrecidos en tres niveles fundamentales: el operativo, el sociopsicológico y el individual. Esta categorización tuvo su fundamento epistemológico en las fuentes teóricas de que se nutrió la psicología organizacional y laboral cubana actual, descrito en los trabajos de Smith (2000); en ellos se encuentra un primer referente sobre el análisis institucional de Bleger, psicoanalista que analizó el aspecto individual. Como segundo referente se tomó la concepción de Katz y Kahn de las organizaciones como sistemas sociales, donde se resaltó el aspecto sociopsicológico. El tercer referente fue la obra de Shardsmith sobre psicología del trabajo, a partir de lo cual se introdujo el aspecto operativo. Sin lugar a dudas, estos tres aspectos se conjugaron para dotar a la organización de sentidos y resultados particulares, válidos hasta hoy.

Esta clasificación permitió anticipar que existieron dimensiones más difíciles de trabajar en el nivel operativo, por ejemplo, el cambio; mientras que otras, como la cooperación, dependieron más de aspectos sociopsicológicos y operativos del trabajo que de aspectos individuales.

### Propuesta para evaluar el nivel de desarrollo alcanzado por los directivos y sus equipos en el manejo de las dimensiones

Con la herramienta propuesta se pretendió determinar el nivel de desarrollo alcanzado por un equipo de dirección con respecto a las dimensiones que apoyaron la gerencia de una EDV. Para la construcción de la herramienta se asumió el procedimiento propuesto por Sampieri *et al.* (1997) que enumera los siguientes pasos:

1. listar las variables,
2. revisar su definición conceptual y comprender su significado,
3. revisar cómo se definen operacionalmente las variables,
4. definir los indicadores para cada variable,
5. construir el instrumento,
6. someter el instrumento al criterio de expertos en el tema, y
7. realizar una aplicación piloto del instrumento. (p. 54)

Estos elementos permitieron un acercamiento a la percepción real de dichas dimensiones para un

grupo de trabajadores; entonces fue necesario desarrollar cada una de las etapas.

### Definición conceptual de las variables

- La confianza: es la esperanza o la seguridad que se tiene con respecto a algo o a alguien.
- La cooperación: se trata del trabajo realizado con unidad, por metas comunes, y de la resolución de problemas en conjunto.
- El compromiso: es el vínculo directo con la tarea, la voluntad de compartir y formar parte de algo, de involucrarse en la realización del trabajo.
- El crecimiento: es el progreso, el desarrollo, la mejora y la creación de nuevas cualidades.
- El cambio: tiene que ver con la modificación de paradigmas, la generación de nuevas ideas, la reinención y la asunción de los riesgos.

### Definición operacional de las variables

- La confianza: es el grado en que los miembros del equipo depositan confianza unos en otros.
- La cooperación: se trata de la frecuencia con que el equipo realiza el trabajo en conjunto.
- El compromiso: tiene que ver con el grado de implicación de los miembros del equipo con sus tareas.
- El crecimiento: se determina a partir de los resultados alcanzados por el equipo en sus actividades.
- El cambio: es la capacidad del equipo para adaptarse a las nuevas condiciones y para transformarse.

### Definición de los indicadores para cada variable

- La confianza: es la creencia en la confianza absoluta y su proyección a la organización; es la franqueza, la credibilidad y el respeto.
- La cooperación: es la creencia en el desempeño colectivo y la proyección de la variable a la organización; el alineamiento, la lealtad y la persistencia.
- El compromiso: es la creencia en el compromiso con la DPV y su proyección a la organización; es la firmeza, la participación y la comprensión.

- El crecimiento: es la creencia en el crecimiento organizacional y su proyección a la organización, la productividad, la mejora y la innovación.
- El cambio: es la creencia en el cambio y su proyección a la organización; es la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

### Construcción del instrumento

Para la construcción de la herramienta se analizaron algunas especificaciones metodológicas que se presentan a continuación:

1. La herramienta, que puede verse en el cuadro 2, contó con no más de 30 indicadores, 6 destinados a cada dimensión y 5 alternativas de respuesta que determinaron la frecuencia con que se cumplía cada proposición.

#### Cuadro 2. Cuestionario de desarrollo individual.

CUANDO TRABAJO EN EQUIPO SOY:	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1.					
...					
30.					

Fuente: elaboración propia.

2. La prueba constó de dos partes: la primera midió el desarrollo de las dimensiones desde el punto de vista individual y la segunda lo hizo desde el punto de vista del equipo, cuyo modelo aparece en el cuadro 3; lo que permitió establecer una comparación entre el desarrollo individual y colectivo que pudieran alcanzar las dimensiones en el equipo estudiado. Cada una de las propuestas tuvo su equivalente en ambas partes.

#### Cuadro 3. Cuestionario de desarrollo colectivo.

EN MI EQUIPO DE TRABAJO:	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1.					
...					
30.					

Fuente: elaboración propia.

3. Fue necesario elaborar una introducción que motivara a las personas a participar en la prueba; y además, un cierre para agradecer su participación. Una propuesta de ello se brinda en los siguientes ejemplos:

- A continuación aparece un grupo de afirmaciones que describen el desempeño de algunas personas cuando trabajan en equipo. Señale con una cruz (X) en cada indicador con qué frecuencia usted se desempeña de esta manera.
- A continuación aparece un conjunto de características que describen a algunos equipos de trabajo. Señale con una cruz (X) en cada indicador con qué frecuencia usted observa estas características en su equipo.

### Someter el instrumento al criterio de expertos en el tema

Se contó con la participación de cuatro expertos que fungieron como especialistas. Se establecieron criterios de selección para garantizar un alto nivel de competitividad, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Nivel de competitividad de los expertos.**

CRITERIOS DE SELECCIÓN	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4
Categoría docente	Profesor Titular y Consultante de la Universidad de La Habana	Profesor Titular y Consultante de la Universidad de La Habana	Profesor Auxiliar de la Universidad de La Habana	Profesor Auxiliar de la Universidad de Pinar del Río
Grado científico	Doctor en Ciencias	Doctor	Máster	Licenciado
Experiencia como consultor organizacional	25 años	25 años	21 años	2 años
Cantidad de investigaciones	15	15	10	2
Número de publicaciones	15	10	10	4

Fuente: elaboración propia.

### Cuadro 4. Resumen de las recomendaciones y las críticas realizadas a la herramienta.

CALIDAD GENERAL		VIABILIDAD	CAPACIDAD DIAGNÓSTICA
FORMA	CONTENIDO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de algunas palabras por otras de uso más común.</li> <li>• Cambio al plural o al singular de algunos indicadores.</li> <li>• Colocación de cada cuestionario en una hoja independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualidad de ideas en algunos indicadores.</li> <li>• Consideración de nuevas categorías para describir las dimensiones.</li> <li>• Algunos indicadores sugieren la respuesta.</li> <li>• Reformulación de algunos indicadores sobre la dimensión de la confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible aplicar el instrumento.</li> <li>• Este se ajusta en su contenido y forma al contexto en que se debe aplicar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es útil para el diagnóstico.</li> <li>• El instrumento recorre equilibradamente las dimensiones que pretende diagnosticar.</li> <li>• La indagación desde el punto de vista individual y del equipo es válida para enriquecer el diagnóstico global.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

De los expertos se esperó que evaluaran el instrumento teniendo en cuenta su calidad general, su aplicabilidad y su capacidad diagnóstica. En este sentido, las observaciones realizadas indicaron que, en general, la herramienta serviría para los fines propuestos. En el cuadro 4 se resumieron las recomendaciones y las críticas principales.

Se tomaron en cuenta estos elementos para perfeccionar el instrumento antes de su aplicación a un grupo piloto, teniendo en consideración que se asumió su construcción como un proceso de aproximaciones sucesivas, donde cada paso lo acercaba al resultado deseado.

### Realizar una aplicación piloto del instrumento

La herramienta se aplicó a un grupo de catorce directivos de alto nivel pertenecientes a diferentes organizaciones de La Habana, quienes participaban en una acción de capacitación intensiva que se extendía ya por tres meses. En el momento de la aplicación se les pidió tomar como referencia para el análisis y la valoración de cada indicador de la segunda parte no a sus propios equipos de trabajo, sino al nuevo equipo formado en el aula.

De esta manera, el análisis se iba a realizar sobre un mismo equipo de trabajo, a pesar de tener cada participante un origen laboral distinto.

La muestra estuvo compuesta por siete directores generales, tres directores económicos, tres directores técnicos y un director adjunto. El tiempo de experiencia como directivos osciló entre 1 y 35 años, para un promedio de 25 años.

Una vez que se realizó el procesamiento de la herramienta con la aplicación estadística Excel, se representó en una gráfica el nivel de desarrollo alcanzado por los directivos y por el equipo con respecto a cada una de las dimensiones evaluadas. Un análisis interpretativo de los valores de cada gráfica enriqueció los resultados obtenidos. Con respecto al desarrollo de las dimensiones se apreció que todas se encontraban en altos niveles, tanto en el aspecto individual como en el del equipo. Sin embargo, se determinaron algunas especificidades que pueden verse en la figura 2.

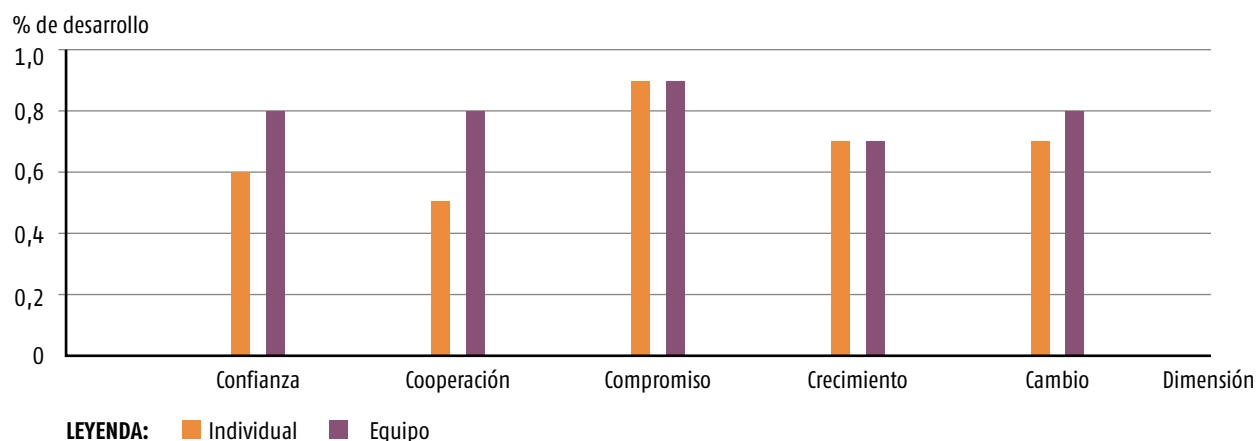
El compromiso fue la dimensión más desarrollada, en igual proporción desde el punto de vista individual y del equipo. Este hallazgo fue importante, ya que la lógica de gestión de la EDV supone el compromiso como una dimensión de salida, a partir de la confianza. A pesar de ello, la confianza se encontró menos desarrollada que el compromiso, principalmente, en el aspecto individual, donde resultó ser la dimensión menos desarrollada. ¿Cómo es posible desarrollar el compromiso en un equipo de trabajo donde sus miembros no confían los unos en los otros?

Desde el punto de vista del equipo la dimensión menos desarrollada fue el crecimiento. Esto indica que si los miembros de un equipo no se tienen confianza, este no podrá crecer y desarrollarse, a pesar de que estén altamente comprometidos.

La cooperación y el cambio se encontraron igualmente desarrollados, en mayor medida, desde el punto de vista del equipo. Esto pudiera estar relacionado con el hecho de que estas son dimensiones de un alto requerimiento social; tanto es así que los elementos aportados por la dinámica grupal antes descrita fueron clasificados, en su mayoría, como aspectos sociopsicológicos.

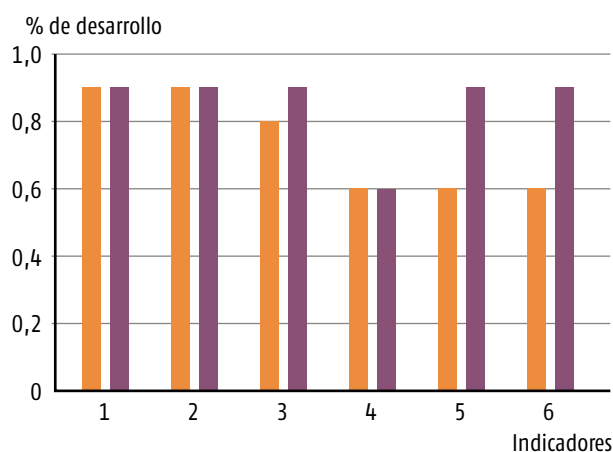
A continuación se muestra cómo se comportaron cada una de las dimensiones según el desarrollo que alcanzaron los directivos y el equipo. Como se puede apreciar en la figura 3, el desarrollo de la confianza fue menor en el aspecto individual; pero la diferencia aumentó en los dos últimos indicadores, uno referido a la práctica del valor «respeto» y otro a la «amistad». En lo individual no se manifestaron estos valores pero dentro del equipo sí; por lo tanto esto repercutió en la influencia que pudieran ejercer las interacciones entre sus miembros, al punto de hacer emerger cualidades distintas de las individuales y favorables a su desarrollo integral.

La cooperación mostró un visible desequilibrio entre los individuos y el equipo, como se puede ver en la figura 4. Solo se igualó su desarrollo en lo referido a la rotación de funciones dentro del



**Figura 2.** Nivel de desarrollo de las dimensiones.

**Fuente:** elaboración propia.



**LEYENDA:** Individual Equipo

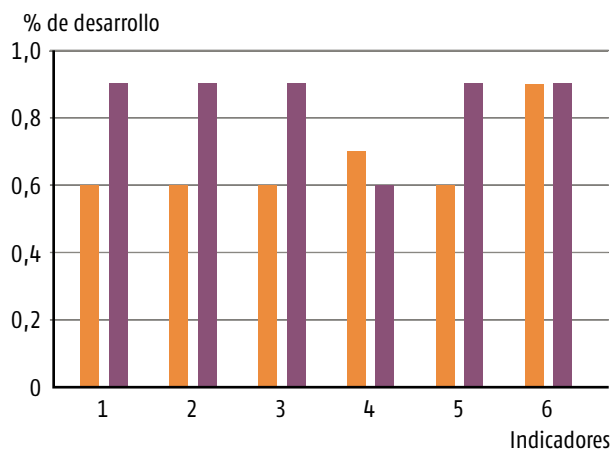
1. Ser confiable y confiar en los demás.
2. Depositar confianza en toda la organización.
3. Ser franco con el equipo de trabajo.
4. Ser transparente, no ocultar o manipular información.
5. Respetar a todos y ser respetado.
6. Tener sentimientos de amistad hacia los demás.

**Figura 3.** Nivel de desarrollo de la confianza.

**Fuente:** elaboración propia.

equipo y la preferencia de esta práctica por parte de la mayoría de sus miembros. Sin embargo, los directivos no se consideraron personas cooperativas dentro del equipo ni con la organización en general. ¿Cómo explicar entonces que el equipo tenga un alto grado de cooperación? Esto puede atribuirse a su carácter sistémico y a la emergencia de valores y normas desde su interior que están por encima de lo esperado desde el punto de vista individual.

Ya se ha mencionado que el compromiso fue la dimensión más desarrollada en los directivos y en el equipo, según se muestra en la figura 5. Sin embargo, en lo que se refiere a su proyección a nivel de toda la organización, desde el punto de vista individual, se vio afectada; es decir, los directivos no se sintieron comprometidos con la organización. Pero cuando se trató de cómo se comprometía este equipo con toda la organización, el nivel de compromiso encontrado fue alto. Tal resultado es contradictorio. Una posible explicación a esta diferencia entre el comportamiento individual y el del equipo puede radicar en las presiones que se ejercen en el marco de la entidad social. Ellas están relacionadas con las expectativas que se elaboran dentro de la organización respecto a lo que un directivo de-



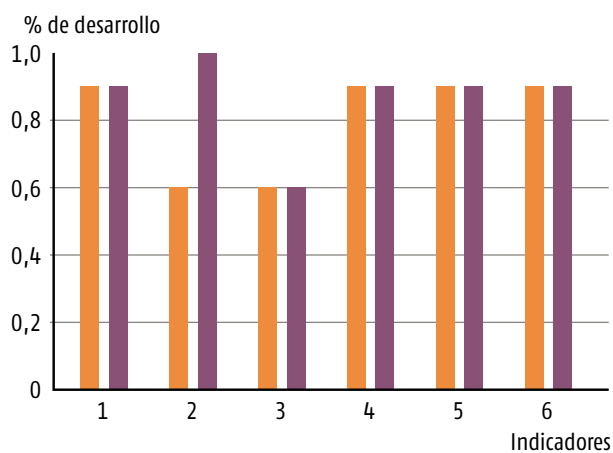
**LEYENDA:** Individual Equipo

1. Ser cooperativo con el equipo de trabajo.
2. Ser cooperativo con toda la organización.
3. Estar en sintonía con el equipo.
4. Ser leal a los compañeros y al trabajo.
5. Ser comprensivo con los demás.
6. Transitar por todas las funciones dentro del equipo.

**Figura 4.** Nivel de desarrollo de la cooperación.

**Fuente:** elaboración propia.

bería ser y cómo debería actuar; principalmente, sobre el ejemplo que esta figura representa. Por lo tanto, afirmar individualmente su falta de compromiso puede ser factible; pero nunca debe hacerlo ante su equipo de trabajo.



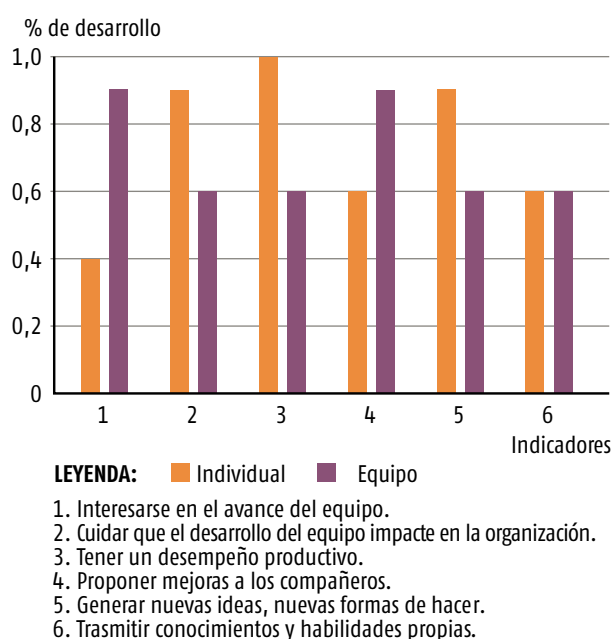
**LEYENDA:** Individual Equipo

1. Comprometerse con el trabajo.
2. Comprometerse con toda la organización.
3. Mantenerse firme en los propósitos.
4. Participar en todas las actividades.
5. Ser persistente.
6. Asumir responsabilidades individuales y colectivas.

**Figura 5.** Nivel de desarrollo del compromiso.

**Fuente:** elaboración propia.

El crecimiento, que puede verse en la figura 6, fue la única dimensión que mostró un desarrollo superior desde el punto de vista individual en algunos de sus indicadores. Estos fueron los referidos a la productividad, el desempeño y su impacto en la organización. Ya que los resultados se apreciaron más en el plano individual que en el del equipo, pudiera cuestionarse si este es productivo, o no. Puede resultar embarazoso evaluar la productividad de un equipo cuando los sistemas evaluativos están diseñados para evaluar al individuo.

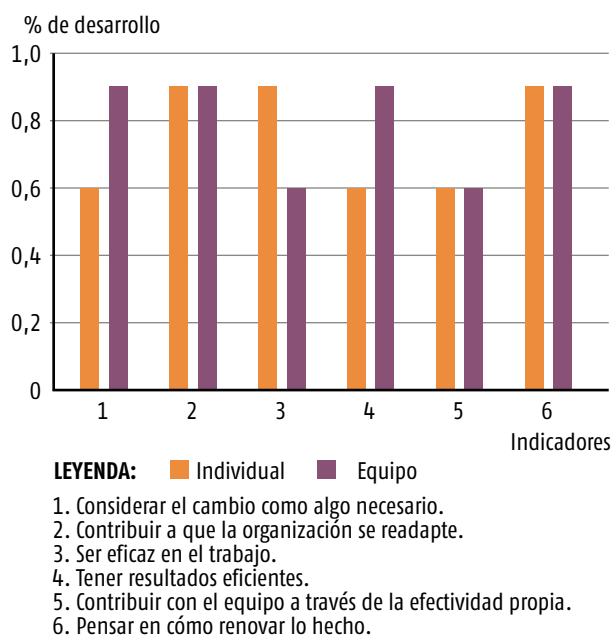


**Figura 6.** Nivel de desarrollo del crecimiento.  
**Fuente:** elaboración propia.

Cuando el desempeño propio es calificado de bien o mal resulta fácil conocer el impacto del desempeño individual dentro de la organización. Pero no existen marcos de referencia evaluativos cuando se trata del equipo; porque aunque en la mayoría de las organizaciones se exige un trabajo integrado y coordinado, son muy pocas las que evalúan colectivamente u ofrecen recompensas colectivas. Más bien, los sistemas de evaluación del desempeño y retribución se centran en los individuos. En cambio, cuando se trata de aportar nuevas ideas o proponer nuevas formas de hacer, es evidente que se torna superior el desempeño del equipo en comparación con el del individuo. En este caso, no

solo aumentan las ideas al aumentar las cabezas, sino que se propicia un intercambio donde la aparición de desempeños complementarios ayuda a evaluar las ideas, mejorarlas, clasificarlas, seleccionarlas, entre otras operaciones que no solo son mentales, sino también sociales y de acción.

El cambio se puede apreciar en la figura 7, como dimensión «paraguas» responde en gran medida a cómo se comporta el resto de las dimensiones. En lo que se refiere a la renovación y la readaptación del sistema organizacional hay un desarrollo semejante en los individuos y el equipo; lo cual es positivo para su perfeccionamiento. En cuanto a la eficacia, los individuos consideraron alcanzarla más en su trabajo independiente que en su trabajo con el equipo. Esto pudiera relacionarse con algunos de los efectos que acompañan el trabajo en grupos, como: la demora en las decisiones, la aprobación de las ideas según el mayor número de simpatizantes y no necesariamente según su calidad, la mayor utilización de recursos, y la necesidad de concurrencia de todos los miembros, entre otras. Sin embargo, los resultados del equipo fueron calificados como eficientes con mayor frecuencia que los individuales.



**Figura 7.** Nivel de desarrollo del cambio.  
**Fuente:** elaboración propia.

Toda vez que se investiga un objeto de estudio atravesado por múltiples subjetividades (la de cada uno de los directivos, la del equipo que conforman y la del investigador) el análisis contiene un sesgo que lo trasciende. Por lo tanto no es posible obviar la importancia de los contextos histórico, social, político y material que fuerzan a los individuos a asumir diferentes posiciones, diferentes actitudes y hasta valores, en unos u otros espacios de relación. Además no debe olvidarse que el individuo, al ingresar a un equipo, siempre debe hacer determinadas dejaciones de su individualidad para convertirse en miembro y asumir las expectativas normadas por la mayoría.

## Resultados

En la mayoría de los casos se observó que la respuesta más frecuente para los indicadores propuestos oscilaba entre «a veces» y «siempre», y que el nivel de desarrollo de las dimensiones que alcanzó el equipo superó el individual.

Algunos indicadores se refirieron a elementos con alto grado de contenido emotivo, lo que pudo sugerir las respuestas; este es el caso de la dimensión compromiso, cuyo significado en nuestro contexto tiene fuertes matices político-ideológicos.

Pudo valorarse la reelaboración de algunos indicadores en negativo, para intensificar el trabajo del encuestado, mantener su ritmo de atención y estimular un proceso más reflexivo en sus respuestas.

## Conclusiones

Parece acertado concluir que la herramienta fue realmente capaz de evaluar el desarrollo alcanzado por las dimensiones. No obstante, se trata de una propuesta cuyos resultados deben ser cotejados con los obtenidos con otras técnicas, como, por ejemplo: la observación, la entrevista y otros cuestionarios; a fin de verificar su veracidad en la práctica.

Sin embargo, se reveló como una herramienta de fácil aplicación en apoyo a las fases iniciales

de gestión de una EDV, que permite conocer qué nivel de desarrollo alcanza el equipo de dirección que pretende implementarla y, en consecuencia, accede a construir estrategias formativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, K. y M. O'CONNOR (1997): *Administración por valores. ¿Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos?*, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- CISNEROS, M. (2011): «Estrategia de valores en la división inmobiliaria PALCO», tesis de maestría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- DÍAZ, C. (2009): *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- DÍAZ, C. (2010): *El lado oculto de los equipos gerenciales*, Fondo Editorial, Caracas.
- FUNDORA, F. (2012): «Sistema de actividades para introducir los valores en la dirección estratégica y por objetivos en Refractarios Habana», tesis de maestría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.
- GARCÍA, S. (s/f): «La nueva dirección por con(s)cienza», <<http://www.managementwork.es>> [18/1/2012].
- GARCÍA, S. y S. DOLAN (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill Interamericana, Madrid.
- GASALLA, J.M. y L. NAVARRO (2008): *Confianza: la clave para lograr el éxito personal y empresarial*, Ediciones Urano, Madrid.
- HERMIDA, J.; R. SERRA y E. KASTIKA (1992): *Administración y estrategia. Teoría y práctica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- MORATALLA, J.R. (s/f): «Del trabajo en equipo a la necesidad de gestionar el compromiso», <<http://www.microsoft.com/business>> [18/1/2012].
- SAMPIERI, H.R.; C. FERNÁNDEZ y L. BAPTISTA (1997): *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, Bogotá.
- SMITH, I. (2000): «La psicología del trabajo en Cuba», *Interamerican Journal of Psychology*, vol. 34, n.º 2, pp. 71-82.

