

Johan Méndez Reyes

Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas

Un estudio fenomenológico



Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas

Un estudio fenomenológico

JOHAN MÉNDEZ REYES

Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas

Un estudio fenomenológico



2020

Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas

Un estudio fenomenológico

© Johan Méndez Reyes

1ra. Edición: Universidad Politécnica Salesiana
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Casilla: 2074
P.B.X.: (+593 7) 2050000
Fax: (+593 7) 4088958
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec
www.ups.edu.ec
Cuenca-Ecuador

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ISBN: 978-9978-10-446-0

Diseño,
Diagramación
e Impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala
Quito-Ecuador

Tiraje: 300 ejemplares
Impreso en Quito-Ecuador, septiembre 2020

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

Índice

Introducción	09
--------------------	----

Capítulo I

Fundamentos epistemológicos y fenomenológicos de la investigación	13
La fenomenología más allá del método tradicional	15
Diseño fenomenológico	20
Razones e implicaciones de la investigación	26

Capítulo II

La universidad como organización compleja ante los desafíos de la gerencia ética	29
--	----

Capítulo III

Gerencia ética y gobernabilidad desde la pluralidad de investigaciones	37
Sustento teórico referencial	49
Fundamentos significativos “gerencia ética en organizaciones complejas” ..	50
Terminología significativa de “la gobernabilidad en organizaciones complejas”	53

Capítulo IV

Gerencia ética y gobernabilidad un análisis fenomenológico desde el diálogo intersubjetivo	57
Gerencia ética	57
<i>Testimonios fenomenológicos</i>	59
<i>Componente ético</i>	66
<i>Respeto</i>	67
<i>Trabajo en equipo</i>	69
<i>Honestidad</i>	70

<i>Participación</i>	71
<i>Lineamientos éticos</i>	72
<i>Realidad socio-académica</i>	74
<i>Planes de formación</i>	75
<i>Cultura de paz</i>	76
<i>Cooperación</i>	78
<i>Confianza</i>	79
<i>Valores gerenciales</i>	80
<i>Identidad</i>	81
<i>Pertinencia</i>	83
<i>Credibilidad</i>	85
<i>Compromiso</i>	87
<i>Transparencia</i>	89
<i>Gobernabilidad</i>	90
<i>Testimonios fenomenológicos</i>	91
<i>Práctica de gobernabilidad</i>	98
<i>Papel protagónico</i>	99
<i>Estructura jerárquica</i>	100
<i>Dirección estratégica</i>	101
<i>Filosofía organizacional</i>	102
<i>Planificación</i>	103
<i>Gestión de gobernabilidad</i>	105
<i>Territorialidad</i>	106
<i>Objetivo</i>	108
<i>Lineamiento</i>	109
<i>Calidad</i>	110
<i>Vinculación</i>	111
<i>Política organizacional</i>	113
<i>Atender asuntos sociales</i>	114
<i>Justicia social</i>	115
<i>Toma de decisiones</i>	118
<i>Plan de la patria</i>	119

Capítulo V

Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas	123
Consideraciones finales	129
Bibliografía	133

A la memoria de mi padre,
Carlos Alberto Méndez Sánchez.
Gracias totales.

Dios te tenga en la gloria.
En cada paso que dé siempre dejaré
la huella en tu nombre.

|| Introducción

La realidad política, económica, social y gerencial se ha acentuado en los últimos años del siglo XXI en Latinoamérica por una fuerte tensión en todos los niveles de la sociedad, trayendo como consecuencia un marco de complejidades en relación con las diversas organizaciones que existen en cada uno de los Estados, muchas privadas, públicas, mixtas, entre otras se resisten en desaparecer adaptándose a las circunstancias, mientras que la crisis no solo deja en el camino aquellas que se niegan al cambio, debido a una gerencia tradicional, sino que da la posibilidad de crear nuevas organizaciones con un ideario gerencial innovador y creativo.

Esta crisis que vive nuestra sociedad trasciende de los aspectos éticos, culturales, educativos, económicos y políticos a los organizacionales propiamente dicho. Por lo que, las organizaciones se encuentran ante una gran aporía, generada por estas dos perspectivas, que es necesario revisar para tener un diagnóstico real de lo que sucede actualmente.

En efecto, por un lado, da respuesta a las exigencias de las políticas hegemónicas del pensamiento neoliberal para mantener un estatus conservador y con él responder a la lógica del mercado y al olvido de ser humano como esencia, y por el otro lado busca maneras de aportar a las pretensiones de los gobiernos que cuestionan la globalización y apuestan a las realidades locales y movimientos sociales, a través de un pensamiento humanista lo suficientemente renovador que hace que las organizaciones piensen en lo humano como eje transversal de su filosofía de gestión, ubicando al sujeto en el centro de la misma y no solo a los intereses meramente mercantilistas.

Asimismo, esta dicotomía generada por esta dialéctica de estos dos enfoques políticos que se expresa en la pretensión de buscar nuevos actores para edificar otras vías cónsonas con lo sucedido en la región a nivel social, económico y cultural, se ha convertido en tema de debate y discusión en América Latina en estos últimos años.

A pesar de ello, esta situación de tensión política ha producido un ambiente de inestabilidad lo que ha generado una crisis de gobernabilidad en la región, expresado también en las instituciones y estructuras de gobiernos, que imposibilitan un verdadero diálogo entre gobernantes y ciudadanos. Señalando que muchas de estas organizaciones gubernamentales están ancladas en un burocratismo tradicional con una lógica jurídica que ya no responde al dinamismo social contemporáneo. Las universidades, vistas como organizaciones complejas, se encuentran inmersas en estas contradicciones de orden político, jurídico, estructural, estratégico, cultural, curricular y ético.

Esto nos lleva a señalar, que la universidad latinoamericana vive momentos de crisis de gobernabilidad, que se refleja en su agotado modelo académico, jurídico, organizacional, falta de sensibilidad, de pertinencia social, poca articulación con las políticas del proyecto país y el desarrollo de la nación, por lo que se hace indispensable transitar por una nueva cultura organizacional que coadyuve a direccionar la estructura dentro de las instituciones universitarias, para impulsar otras perspectivas políticas que estén enmarcadas en un diálogo franco que permitan consensuar con todos los miembros de la organización desarrollando directrices que apunten hacia la gerencia ética impregnada de eficacia, eficiencia y legitimidad institucionales.

En este sentido, la universidad, como organización esencial de la sociedad es la llamada así misma de resolver las dificultades en la que se encuentra, para ello se debe implementar una nueva gerencia ética que le permita dilucidar los dilemas que se presentan a lo interno de ella, estructura organizativa arcaica, misión, visión y valores totalmente desdibujado de lo que pretende ser las universidades contemporáneas ante los desafíos y retos por la cual se enfrentan.

De esta forma se hace necesario, una transformación universitaria desde una gestión ética responsable y comprometida con la exigencia de la sociedad. Lo que implica una praxis gerencial desde una epistemología emergente, promoviendo una cultura que asuma como principio fundamental el consenso, respeto, solidaridad y acuerdos para la gobernabilidad, estableciendo elementos teóricos-prácticos que permitan asimilar los cambios que se requiere para la construcción de un mundo éticamente sustentable.

Es por ello, que se requiere de una gestión ética que reconozca las bondades de la democracia como la mejor forma para la gobernabilidad y que debe ser una de las principales características de las organizaciones complejas. Desarrollando desde la institución misma el diálogo, el consenso y la toma de decisiones propicios para el buen funcionamiento. Por ende, se hace énfasis en la necesidad de un gerente con una amplia cosmovisión organizacional, con un enfoque epistemológico, ontológico y axiológico acorde a los principios de convivencia humana.

Desde esta perspectiva el estudio que se presenta tiene como propósito analizar la gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas, a fin de generar un constructo teórico que contribuya al proceso de transformación universitaria, enmarcado bajo el paradigma cualitativo con un enfoque fenomenológico.

A la luz de las consideraciones anteriores, esta investigación se estructura en cinco partes, la primera titulada “Fundamentos epistemológicos y fenomenológicos de la investigación”, se esboza los criterios epistémicos desde el paradigma cualitativo, cuyo diseño seleccionado es el fenomenológico, así como también los demás aspectos que sugiere la tradición investigativa del estudio presentado. La segunda parte denominada “La universidad como organización compleja ante los desafíos de la gerencia ética” se presenta el fundamento filosófico del estudio partiendo de la exploración socio-cultural del mismo, estableciendo las implicaciones y alcance fenomenológico de lo abordado.

En la tercera parte intitulada “Gerencia ética y gobernabilidad desde la pluralidad de investigaciones”, se reseña los precedentes investigativos, destacando sus principales aportes de cada uno de ellos, en ese mismo orden de ideas se presenta el sustento teórico referencial que permite establecer algunos puentes de conexiones con los hallazgos fenomenológicos y los postulados teóricos. Mientras que, en la cuarta parte, que lleva por nombre “Gerencia ética y gobernabilidad un análisis fenomenológico desde el diálogo intersubjetivo”, se teje todo el entramado teórico-práctico que permite ir develando todas las percepciones fenomenológicas de la gobernabilidad y la gerencia en las organizaciones complejas.

Finalmente, en la quinta parte, titulado: “Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas” se presenta el aporte de la investigación, propiamente dicha, en él se da los fundamentos teóricos que se construye con nuevas bases epistémicas que son el resultado del análisis fenomenológico de los elementos presentados en la investigación, permitiendo generar otros postulados para las ciencias gerenciales.

A modo de conclusión, se muestra un producto consolidado en lo metodológico y epistemológico, en relación con la utilización del análisis cualitativo y el enfoque fenomenológico, así como la sustentación empírica concerniente al producto de los datos develados por la investigación.

Capítulo I

Fundamentos epistemológicos y fenomenológicos de la investigación

Abordar las relaciones sociales de los sujetos en el transcurso de la historia del pensamiento humano, ha generado discusiones y reflexiones epistemológicas para construir un método mediante el cual permita aglutinar las diversas perspectivas metodológicas existentes en las ciencias sociales. Por lo que, pensar unívocamente en un método para el estudio de estas realidades, sigue siendo una tarea titánica para quienes desarrollan procesos investigativos que se enmarca en el estudio humano.

Desde esta mirada, se reconoce en las investigaciones desarrolladas desde las ciencias sociales, la no pretensión de convertirse en dogmas, ni axiomas, por lo contrario, buscan la interpretación y comprensión de los hechos sociales que responden a un contexto, para ello, su validez estará sustentada en las diversas categorías que devela al fenómeno que se estudia, como también su soporte científico.

Por ello, la labor investigativa, ubicada en esta corriente epistemológica es loable, en el sentido de implementar rigurosamente diseños novedosos que les permita aproximarse a la verdad, sin obviar los estudios intersubjetivos de los fenómenos y hechos sociales que tanto aporte genera a las ciencias sociales.

No obstante, es pertinente señalar que el investigador desarrolla su trabajo teniendo la libertad de seleccionar la ruta que orientará su camino para encontrar argumentos con suficiente demostración científica para solucionar y transformar los problemas sociales

abordados. En este sentido, se asume la comprensión e interpretación de los hechos sociales, para entenderlo desde la esencia misma, por ello, se hace necesario enmarcar la investigación en los nuevos paradigmas emergentes.

Dentro de algunas posturas que se encuentran presente en estos procesos investigativos, se pueden destacar la teoría crítica, la hermenéutica, la dialéctica, la desconstrucción, aunado a la metodología cualitativa en sus distintos enfoques; la etnometodología, el interaccionismo simbólico, la teoría de las representaciones sociales, el pensamiento sociocéntrico, si bien es cierto que ellas forman parte de un paradigma que trata los hechos sociales en su esencia, también se involucra con aspectos de la estructura del pensamiento y la mente de los sujetos.

Por lo que, la metodología cualitativa lleva implícita, su rigurosidad y sistematicidad, criterios que asume esta investigación para interpretar y comprender un fenómeno social basado, en este estudio, en las categorías de gobernabilidad y gerencia ética. Asimismo, es importante destacar, que la experiencia vivencial en relación con lo que nos planteamos es fundamental para alimentar y aportar desde la hermenéutica y lo fenomenológico.

La investigación se justifica metodológicamente hablando en los principios del enfoque cualitativo, debido al interés del investigador de interpretar los fenómenos sociales a través de la experiencia vivida, la observación y aproximación a la realidad estudiada. Para ello asumir la crítica, desde la epistemología emergente para abordar las problemáticas en las universidades como organismos complejos, se nos presenta como un gran desafío, en especial asumir la ética como garante de la convivencia humana y como un valor supremo que debe tener todo gerente para la gobernabilidad.

Por otra parte, el pensamiento cualitativo asume toda la tradición crítica, que va más allá del modelo de la modernidad positivista, superando el cientificismo y cosificación de la vida, proponiendo perspectivas metodológicas diversas que apuntan a reconocer lo dialéctico de la realidad, la sociedad en su complejidad, los sentimientos, emociones y comportamiento de los sujetos en sus relaciones intersubjetivas, el funcionamiento organizacional, los fenómenos culturales, movimientos sociales y la vida misma en sus diversas manifestaciones.

Es por ello, que a través del análisis cualitativo se asume elementos del enfoque introspectivo vivencial, donde se obtiene información de la esencia del fenómeno estudiado desde el conocimiento dado por la interpretación que suministra los sujetos de la realidad o hecho vivido, producto de su reflexión que se origina en su propia conciencia. Finalmente, nos encontramos ante un acto subjetivo, donde el conocimiento se produce a través de las interpretaciones simbólicas y socioculturales del sujeto que investiga, capaz de abordar y comprender la realidad social, humana y cultural.

Desde una perspectiva crítica, los criterios epistemológicos de esta investigación se nutren dentro del marco de subjetividades considerando la esencia del fenómeno que se pretende abordar, por lo que se hace necesario plantearse criterios metodológicos que permitan abordar la realidad desde el plano cultural, social y lingüístico en el cual se encuentra inmerso. En este sentido, la ruta epistemológica por la cual transita este estudio, está enmarcada en la fenomenológica.

La fenomenología más allá del método tradicional

Este estudio asume como método referencial el desarrollado por la corriente emergente cualitativa fenomenológica frente a la postura del pensamiento positivista moderno expresado por el enfoque cuantitativo, debido que ella orienta las investigaciones al reconocimiento del criterio subjetivo de quienes participan en dicho proceso, interpretando los fenómenos tal y como están sucediendo en la actualidad (Vargas, 2012).

Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa elabora registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas o en profundidad, puntualiza Martínez (2010). Este método de investigación nace para dar sustento a la realidad como es en sí misma, lo cual enmarca un gran respeto en cuanto a modificaciones que se quieran a bien realizar, por lo que, este debe interpretarse tal cual como fue visto en su totalidad.

Análogamente, Méndez (2003) considera que la pesquisa cualitativa acepta el estudio de las dimensiones subjetivas pertenecientes al campo de las ciencias sociales: la conciencia, las interacciones

sociales, la vida cotidiana, el mundo de vida, la cultura, los valores y el lenguaje en su significación histórica y contextual. En este enfoque, el investigador puede formar parte de la realidad estudiada, interviniendo activamente en dicho proceso para poder presentar resultados que den respuesta a la dinámica social.

Por otra parte, para el método fenomenológico, la percepción subjetiva de quien se encuentra frente a los fenómenos en su conjunto es de vital importancia, asimismo su pensamiento, creencias, principios e ideología juegan un papel fundamental en el análisis que se realiza, sin embargo, dichos datos fenomenológicos, será recopilado de forma tal que no pueda en principio ser modificado, por el contrario será producto de un profundo análisis interpretativo a través de técnicas que permitan sistematizar toda la información suministrada por la vivencia del sujeto estudiado. De esta forma, pone entre paréntesis los prejuicios, tomando distancia de toda preconcepción conceptual o teórica.

En este sentido, la fenomenología, cuyo principal representante es Husserl, es un método y un modo de ver. Ambos estrechamente relacionados, por cuanto el método se constituye mediante un modo de ver, y éste se hace posible mediante el método. Para Ferrater (2001) el método fenomenológico consiste, en re-considerar todos los contenidos de conciencia, en cuanto son puramente dados. Mediante la epojé le es posible a la conciencia fenomenológica atenerse a lo dado en cuanto tal y describirlo en su pureza. Lo dado es el correlato de la conciencia intencional. No hay contenidos de conciencia, sino únicamente fenómenos.

Asimismo, la fenomenología no presupone ni el mundo natural, ni el sentido común, ni las proposiciones de la ciencia, ni las experiencias psíquicas. Se coloca antes de toda creencia y de todo juicio para explorar simplemente lo dado. De esta forma, el abordaje fenomenológico, también implica que la realidad dependerá del modo de vida que así experimente el sujeto y su percepción, esto marcará la pauta para la investigación, lo que implica que en una primera instancia no sea esquematizada un marco conceptual, puesto que este dependerá de la información extraída de esta vivencia.

La fenomenología plantea dejar a un lado prejuicios, conocimientos y teorías previas que pudieran modificar o proporcionar

una visión distinta de lo dado, por lo que su preocupación no es solo la descripción del fenómeno como tal, sino lograr también una interpretación de la esencia de lo estudiado, por lo que el método fenomenológico pretende expresar realidades vivenciales que se encuentran arraigadas a lo que es el ser, valorando la percepción del sujeto en su propia vivencia, lo que lo hace ser una referencia fundamental en el proceso investigativo, debido a su capacidad de comprender su cultura a través de su conciencia.

Por otro lado, Martínez (2004) metodológicamente hablando, considera que la fenomenología busca la realidad desde la conciencia del ser humano, sin modificación alguna, reduciendo la utilidad de preconcepciones teóricas que puedan alterar o generar un perjuicio de lo estudiado. Por lo que nos permite con este tipo de investigación, llegar a la esencia y cualidades propias del fenómeno estudiado.

También, es pertinente señalar la relación entre la fenomenología y hermenéutica, ambas de corte cualitativo, busca la comprensión e interpretación de los fenómenos a través de la percepción del sujeto que tiene su tradición cultural y epocal; sin embargo hay diferencia en el abordaje metodológico, por un lado, la hermenéutica está presente en el individuo hasta de forma inconsciente, en la búsqueda de una interpretación coherente siendo su diferencia fundamental el respeto que marca la fenomenología con la vivencia de la persona, en donde la teoría no generara una estructura rígida de comprensión sino que es estudiada tal como se presenta (Martínez, 2004).

Cabe destacar, que la investigación fenomenológica asume la experiencia subjetiva del sujeto como su primordial fuente de información, debido a que el sujeto a través de sus actuaciones y vivencias demuestra lo dado por la realidad y son la referencia principal del estudio fenomenológico, lo que hace que no se pueda desarrollar el proceso de investigación sin estos sujetos claves.

Habría que decir también, que el conocimiento presente en la vivencia del sujeto en relación con su comprensión e interpretación de la realidad, enmarcado en las relaciones intersubjetivas nos lleva a la esencia de este estudio. Para ello, se procura analizar el accionar del sujeto con su organización psicológica y su conciencia dialéctica, en una sociedad dinámica y compleja. Así pues, se denota cómo las características que posee una investigación desde el campo de la

fenomenología, permite la interacción y dialéctica desde las ciencias sociales, donde el contexto adquiere una gran importancia por ser un fenómeno social y circunstancial, por cuanto, sus características son únicas para su desarrollo.

Es importante mencionar algunas características de la investigación fenomenológica según Sandín (2003), en primer lugar, la primacía de la experiencia subjetiva inmediata como base del conocimiento, en segundo, el estudio del fenómeno desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial, tercer aspecto el interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción.

En las investigaciones fenomenológicas existen aspectos procedimentales, proveniente de la metodología cualitativa, en donde se asume en primera instancia apartar cada concepto y prejuicio adquirido sobre la realidad para comprender datos del sujeto que trae consigo lo vivencial de un fenómeno sin modificación, lo que hace que el investigador se motive para llevar el proceso de sistematización del momento fenomenológico, donde la *epoché* juega un papel preponderante para suspender los conceptos, según los planteamientos de Sandín (2003).

Para el análisis de los datos recopilados, se propone diferenciar las dimensiones conceptuales a través de la metodología fenomenológica, para representar lo dado, estructurando la conciencia del sujeto, para dar entrada al estudio de la esencia de la experiencia. Mientras que los procedimientos de la investigación fenomenológica, lo podemos ubicar en cinco episodios (Creswell citado por Sandín, 2003). El primero, obtención y comprensión de información: el investigador debe comprender las perspectivas filosóficas del enfoque. El *epoché* es central, en el que el investigador *bracket* (suspende) su juicio o ideas preconcebidas.

Por ello el segundo episodio, realizar investigación: proponer una investigación que explora la experiencia de vida cotidiana de las personas, mientras que el tercero, recolecta de datos investigados: el investigador recoge datos de la persona que ha experimentado el fenómeno; cuarto, el análisis fenomenológico: identificación de dimensiones, transformación en clústeres de significados en conceptos fenomenológicos y describir de forma general la experiencia

por medio de: *Textural description* lo que fue y *Structural description* cómo fue y finalmente, informe fenomenológico: comprende a profundidad la esencia de la experiencia, reconociendo la unificación de la experiencia.

De esta forma, la reducción fenomenológica apunta a desvincularse de las vivencias y elementos psicológicos del sujeto, colocando entre paréntesis todos aquellos elementos que puedan contaminar la investigación, buscando la esencia de los fenómenos. El método fenomenológico exige del investigador diferentes y sucesivos tipos de reducciones.

En otro aspecto, la semántica cualitativa exige reconocer una característica esencial en esta metodología, el reduccionismo fenomenológica o epojé, para Husserl (1986) que implica suspender el juicio frente al contenido doctrinal de toda la filosofía dada y se realizan todas las comprobaciones dentro del marco de tal suspensión, también ella implica el cambio radical de la tesis natural. En la tesis natural la conciencia está situada frente al mundo en tanto que realidad que existe siempre o está siempre ahí. Según Ferrater (2001), al cambiarse esta tesis se produce la suspensión o colocación entre paréntesis no solamente de las doctrinas acerca de la realidad, y de la acción sobre la realidad, sino de la propia realidad.

Para ello, Leal (2008) propone cinco tipos de reducción fenomenológica, la primera reducción: se pone entre paréntesis lo teórico previamente establecido con respecto al tema o tópico investigado. Se pone entre paréntesis cualquier referencia que integre la subjetividad de los sujetos investigados, de acuerdo con el tema o tópico, a otros datos; la segunda reducción: se pone entre paréntesis la materialidad de la subjetividad de los sujetos investigados, referencias espacio-temporales y datos específicos de dichos sujetos (v.g. edad, sexo, nivel socio-económico, si es el caso).

Se subsigue con la tercera reducción o eidética: se pasa de la esfera fáctica (lo que dicen o expresan los sujetos, su subjetividad) a la esfera eidética: esencias de significado de lo que dicen, cuarta reducción o trascendental: se pasa de la universalidad fáctica de las esencias de significado a la universalidad esencial (esencias de significado que son similares) y finalmente, quinta reducción o intersubjetiva trascendental: se reduce lo universalmente esencial para dar

paso a lo intersubjetivo-trascendental (yendo, por comparación a lo teórico previamente establecido).

Por lo que se refiere al reduccionismo fenomenológico, como fue mencionado cada momento y etapa de la investigación es propicia de su aplicación, por consiguiente, se trata una primera que dispersa lo subjetivo referencial de la vivencia del investigador, segundo es menester dejar a un lado la apreciación física y representativa de la materialidad del sujeto que conlleve a una subjetividad, tercero, lo fáctico no toma relevancia en este punto sino más bien, la postura eidética de las cosas, al mismo tiempo, la cuarta reducción, permite reconocer la transición de un mundo factico, hasta uno esencial, que puede ser comparado posteriormente al estudiar su esencia con otros conceptos, para finalizar con la presencia de la conciencia del fenomenólogo en cuanto a su intersubjetividad con lo teórico.

Esta orientación metódica de la fenomenología sustenta esta investigación que, a través del análisis de la gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas, por ende, la fenomenología contribuirá arrojar no sola la información pertinente para desarrollar el estudio sino también consolidará un proyecto gerencial para la gobernabilidad en universidades venezolanas.

Diseño fenomenológico

El diseño de la investigación está relacionado a las “decisiones, valoraciones al igual que alternativas conceptuales y procedimentales que garanticen que el modelo descriptivo como explicativo de las teorías se corresponda con las características del fenómeno” (Yuni y Urbano, 2005, p. 97), ellas serán las herramientas que utilizará el investigador para lograr el propósito trazado.

Por otra parte, el diseño de una investigación cualitativa exige un pensamiento alternativo por la cual el investigador debe apropiarse y le permitirá comprender lo dialéctico de lo que aborda. A su vez le permite tener insumos para la buena toma de decisiones durante todo el proceso de investigación. Por ello, la metodología cualitativa se asume desde el paradigma emergente para ser más flexible donde se valore el contexto, la circunstancia y la tradición histórica de lo que se estudia.

Para trazarse una ruta eficaz en la investigación cualitativa es indispensable asumir una perspectiva metodológica que permita obtener resultados que demuestren aportes para la realidad estudiada. En el ámbito de las ciencias humanas, la fenomenología propone abordar los fenómenos sociales desde la vivencia del sujeto, su percepción y experiencia. En este sentido, el fundamento de la fenomenología radica en la comprensión que le pueda brindar los diversos métodos que en él ostenta como, por ejemplo, la observación de quienes participan, la entrevista a profundidad, entre otros, que develen lo dado desde la visión subjetiva con sus respectivas creencias y motivos expresado desde la praxis.

En este mismo orden de idea, Tamayo y Tamayo (2007), considera que el diseño de la investigación es una guía de acciones para organizar y sistematizar las actividades de la investigación, por lo que la fenomenología plantea la *epojé* como ruta reduccionista para llegar a la esencia de los fenómenos, dejando de lado en primera instancia la percepción subjetiva de quien desarrolla la investigación.

Asimismo, en este proceso metodológico, se debe considerar las etapas que plantea Martínez (2009), en primer lugar; etapa previa o de clarificación de los presupuestos de los cuales parte el investigador; en segundo lugar, etapa descriptiva, en la que se expone una descripción que refleja, lo más fielmente posible, la realidad vivida por los sujetos, en relación con el tópico que se investiga; en tercer lugar, etapa estructural, que implica el estudio y análisis fenomenológico propiamente dicho y finalmente la discusión del resultado del análisis efectuado, en contraste con lo planteado por otras investigaciones del tema o tópico abordado.

En este sentido, si bien es cierto, que, dentro de la metodología fenomenológica, la *epojé* o reducción nos lleva a apartar por un instante los prejuicios y percepciones del sujeto, no se puede obviar que esos conocimientos previos que tiene como referente teórico y de experiencia vivida formará parte como información indispensable para el análisis fenomenológico.

Es importante acotar que la fenomenología como parte indispensable del paradigma cualitativo, está inmersa en la tradición crítica-humanística, donde se valora la realidad social de los sujetos que son protagonistas, su vivencia, aunado a los demás aspectos que conforma el fenómeno social.

A partir de esta perspectiva fenomenológica, este estudio busca, desde la aproximación a la realidad social abordada, develar datos esenciales de lo dado para ir construyendo una base epistémica sólida, elaborando desde las interpretaciones intersubjetivas argumentos válidos sobre la gerencia ética para la gobernabilidad en organismos públicos que permitan contribuir a transformar la sociedad contemporánea.

Por lo que, el propósito de esta fase es obtener datos trascendentales del fenómeno estudiado, a través de los instrumentos aplicados de acuerdo con el interés del investigador acorde al método en primera instancia de la reducción fenomenológica, que permitirá analizar la gerencia ética para la gobernabilidad en organizaciones, desplegando los conocimientos adquiridos por medio de la vivencia, creencia y valores que aportan elementos teóricos importante para el trabajo en curso.

En consecuencia, se plantea una segunda fase descriptiva para identificar lo dado en el fenómeno; según Martínez (2004) se da en tres momentos; el primero se selecciona la técnica que permitirá escudriñar los datos obtenidos, no con la contrastación o verificación, sino con la información social, cultural, histórica y de otra índole del que forma parte lo que se pretende aprehender. Por lo que, la observación de lo dado en su máximo esplendor, aportará desde lo dinámico y dialéctico informaciones claves para el proceso investigativo, cuidando a través de las técnicas utilizadas que no se tergiverse la realidad estudiada.

Para Martínez (2004) la observación fenomenológica puede ser generada mediante diversos instrumentos, siendo uno de los más idóneos, para esta investigación, la entrevista dialógica que será organizada conforme a la realidad seleccionada, para obtener un nivel elevado de profundidad con el sujeto, con esta caracterización del fenómeno, se avanza con la descripción y análisis que nos lleva a la protocolización de la investigación. Por ello, la entrevista, como técnica de recolección de datos, desde el enfoque fenomenológico, permitirá a través de la epojé focalizar la pesquisa de acuerdo con la intencionalidad que se lleve, la intencionalidad siempre estará para todos los sujetos que forman parte de lo que se estudia.

De esta forma, en este método fenomenológico, la entrevista juega un papel indispensable para captar la información, así como la observación directa, ambas utilizadas en pleno consejo por parte de los actores que forman parte de la investigación, teniendo además un clima de confianza y respeto que permitirá fluir las ideas en relación con la gerencia ética para la gobernabilidad en organismos complejos. Aquí la percepción particular del sujeto informante será clave para la construcción del discurso en relación con la ética que debe tener los directores y jefes de departamentos en las universidades para propiciar políticas de eficacia y calidad para un buen gobierno universitario. Todo esto orientará a la categorización y análisis de los resultados.

Asimismo, Martínez (2004) propone un segundo momento, la realización de la observación o cuestionario, la finalidad de ella consiste en hallar a profundidad lo que se quiere decir en la entrevista, haciendo un análisis riguroso de lo presentado, también es entendido como la ingenuidad disciplinada característico del estudio fenomenológico. Esto implica, que no se realizará ningún examen determinado, ni evaluación piloto, ni se utilizará ninguna herramienta rígida, por lo contrario, todo lo que surja será impregnado del momento histórico, de la dinámica presentada y de lo que se pueda ir dando en ese diálogo abierto y continuo.

Por otra parte, se da un tercer momento, Martínez (2004) lo señala como la elaboración de la descripción protocolar, esto es la elaboración de un instrumento, que lleve implícito los dos momentos anteriores para representar la realidad tal cual como nos fue dada, es decir es una descripción fenomenológica de lo abordado, presentado de una manera que fuese copia exacta de lo que pretende reflejar. Todo ello, dejando de lado, las teorías que pueda manejar el investigador. Para ir estructurando la investigación desde la metodología fenomenológica.

Con la elaboración de este protocolo, se avanza a la categorización y análisis, por medio de la interpretación de lo presentado en los momentos anteriores, lo que permite el reduccionismo de datos para alcanzar la focalización aprehendiendo la esencia de ellos, de esta forma llegar a las conclusiones, recomendaciones y demás aspectos que permitan cerrar la investigación en esta fase del estudio.

Otro aspecto importante, es el momento estructural. Para Martínez (2004) es describir los protocolos de caso, por lo que la profundidad implicará cómo el investigador es capaz de observar otros aspectos no presentados en primera instancia, esto será posible en la medida de generar un espacio de plena libertad y de creatividad que propicie la fluidez de los argumentos como acto que describa nuestra conciencia.

Podemos mencionar, finalmente siete pasos que propone Martínez (2004) para desarrollar la investigación fenomenológica que nos lleve a verdaderos aportes genuinos de lo estudiado. En primer lugar, la lectura general del protocolo de caso, es una reinterpretación de lo dado, para comprender lo visto y vivido en primera instancia. En relación con el estudio doctoral se utiliza para realizar una lectura genérica de los casos planteados, para tener un panorama global de lo investigado, dejando de lado, los prejuicios e inclusive teorías que puedan contaminar lo que se pretende comprender.

En segundo lugar, siguiendo a Martínez (2004) es la delimitación de las unidades temáticas naturales, ella permite demarcar los temas que serán trabajados, a pesar de que las temáticas pueden ir variando o rotando, debido a lo que implica el manejo de conceptos, en este paso se evidencia la importancia de las posibles teorías que puedan emerger en este planteamiento protocolar. En tercer lugar, es la determinación del tema central que predeterminará cada unidad temática, a través de ella se depura los protocolos, manteniendo el lenguaje de los sujetos informantes, para seleccionar el tema para cada unidad. La intencionalidad es llegar a la esencia de cada expresión recopilada.

Para Martínez (2004) es pertinente considerar la expresión del tema central en el lenguaje científico, como cuarto lugar, esto procura llevar el lenguaje plasmado por el sujeto informante a un lenguaje más acorde a las disciplinas sociales, lo que implica considerar las categorías desarrolladas por los pensadores que tratan sobre la gerencia ética, gobernabilidad, organizaciones complejas, y transformación universitaria para tener un marco referencial en relación con lo que se indaga en esta parte del trabajo.

En esta misma perspectiva metodológica, la integración de los temas centrales en una estructura particular descriptiva, será el quin-

to lugar, señalando que es uno de los pasos más indispensables en lo que implica el quehacer científico, en él se evidencia lo que caracteriza esencialmente hablando del fenómeno estudiado, es decir la estructura básica de lo que se pretende conocer, evidenciándose toda la intencionalidad del estudio fenomenológico. Se procura agrupar a través de estructuras básicas el fenómeno abordado, que se ordenó acorde a los temas centrales, con este aspecto se busca una interpretación particular de cada actor que forma parte de la investigación.

La integración de todas las estructuras particulares en una sola general será para Martínez (2004), el sexto lugar, lo que implica que la unificación estructural particular del fenómeno, se da en la medida de reconocer que los aspectos particulares se manifiestan en las consideraciones generales que se tiene del fenómeno comprendido. Producto de la descripción total que se hace de la síntesis del fenómeno en cuestión. Análogo a lo que Husserl planteaba en relación con lo particular y universal de las esencias de los fenómenos, se trabaja con lo estructural universal emergido de las particularidades, producto de la reducción, percepción y análisis de quien lleva el proceso investigativo.

Por consiguiente, en séptimo lugar, Martínez (2004), destaca lo fundamental que es realizar la entrevista final con los sujetos clave para que ellos conozcan los resultados y dilucidar, si lo hubiera, aspectos antagónicos. En este sentido, esta investigación doctoral aplicará esta entrevista de cierre con el propósito de interactuar con los sujetos vinculados en el proceso para socializar los resultados que se llegan luego del análisis exhaustivo.

De esta forma, el diseño fenomenológico representará la forma de analizar lo dado, por medio de textos que se alimentan de proposiciones de la transcripción de la entrevista, donde se destaca la idea principal, se construye matices resaltando las unidades temáticas, se hace interpretación de los mismos, para la elaboración de gráficos que simboliza el fenómeno. Lo vital en este proceso es dejar todo claro, haciendo síntesis acorde, bajo la reducción metódica que permite hacer analogías y categorizar los datos recopilados del fenómeno.

Es por ello, que en esta investigación fenomenológica, lo importante es el carácter de continuidad, interacción y flexibilidad de las fases que se proponga, siendo un diseño emergente, holístico

no lineal, por tal razón, los momentos que desarrollará esta tesis doctoral esta interconectado, dando secuencia dialéctica a los propósitos de la investigación, que permite que se tenga la validez y confiabilidad requeridas en estas investigaciones cualitativas, cargado de un alto compromiso intersubjetivo.

En este sentido este estudio fenoménico pretende superar las contradicciones de poder que es producto de concentración de las decisiones de una minoría que se imponen a la mayoría, generando un ambiente de inestabilidad organizacional, ineficiencia, ineficacia, poca vinculación con las políticas de estado, entre otros aspectos turbios en que se encuentra inmersos las universidades en América Latina en particular en Venezuela, evidenciando una profunda crisis de gobernabilidad. Por ende, la realidad descrita, pudiera estar ocurriendo en la Universidad del Zulia y la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, del Estado Zulia en Venezuela. Por ello, que, a través del presente estudio, se consideró analizar asumir la gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas desde un estudio fenomenológico.

Razones e implicaciones de la investigación

Uno de los grandes retos que tiene nuestra sociedad hoy es de carácter de convivencia social, por lo que implica propiciar un contexto que se enmarque en el bien común, justicia, equidad, respeto, diálogo, comprensión entre otros elementos sociopolíticos que permitan vivir en comunidad, para garantizar desde la gobernabilidad la estabilidad entre los ciudadanos que cohabitan en nuestra sociedad. Para ello la gobernanza no solo debe ser eficiente y debe gozar de legitimidad, sino debe desarrollar las condiciones necesarias de carácter político que permita diseñar estrategias para el fortalecimiento de las distintas relaciones entre las organizaciones que representan la estructura de gobierno y quienes participan en ella propiciando un ambiente de estabilidad.

En ese sentido, las organizaciones entendidas desde un sistema complejo, para Mitchell (2009), son las que permiten establecer vínculos entre su propia estructura interrelacionando cada uno de sus partes desde sus niveles más elementales hasta llegar a la de

mayor jerarquización, esto hace que ellas sean asumidas desde lo sistémico y holístico capaces de retroalimentarse y autoorganizarse desde su totalidad respondiendo a las formas cómo los seres humanos han desarrollado en su devenir histórico estructuras para la convivencia humana de carácter eminentemente político.

Es desde esa perspectiva, que la universidad, asumida como una organización de sistema adaptivo complejo de carácter social, político y cultural conformado por seres humanos como integrantes esenciales, cumple un rol fundamental para la sociedad y para la estabilidad de la gobernanza intra y extra universitaria. La universidad como organismo multidimensional, considera Santos (2011), complejo dentro de la estructura política asume una alta responsabilidad ante los cambios y transformaciones que se gestan en la dinámica social, por lo que implica no solo la formación de los profesionales que se requiere, sino que ella debe responder a las exigencias de orden económico, político, cultural e histórico emanada por la sociedad.

Por lo que, se requiere de una gerencia ética como elemento potenciador para la gobernanza en las universidades que se vincule con las demandas de la sociedad, para ello es pertinente que todos los miembros de la comunidad universitaria asuma con conciencia ética su propia gestión que garantice que la política desarrollada considere un currículo acorde a la realidad del país, fortaleciendo la vinculación social con todos los sectores socio productivos, las investigaciones deben ser pertinentes para integrar la ciencia con otros saberes, esto hace justificable asumir un enfoque gerencial sustentado en principios éticos, para la promoción de valores compartidos, hábitos de vida para redimensionar sus propias formas organizativas que estén en vanguardia con las transformaciones sociales con un alto compromiso social.

En ese marco de ideas, la investigación se justifica desde una perspectiva epistemológica que parte de las dimensiones que dan origen a la filosofía de la ciencia en la investigación, conocidos como ontología, gnoseología y axiología, siendo Méndez (2003) quien describe la forma ontológica como la ciencia que explica no la realidad sino el orden temporal que contemple el fenómeno.

Desde la perspectiva ontológica la investigación aporta a la discusión contemporánea con relación a la gerencia ética debido a que busca reinterpretar los nuevos enfoques de la gestión ética fundamen-

tado en organizaciones complejas, particularmente en la universidad, se pretende develar la importancia de decisiones que establezca la conciencia ética entre todos los miembros para mantener un contexto de gobernabilidad en estas instituciones que pueda servir para que ellas respondan a las exigencias de la sociedad y puedan contribuir el proceso de transformación universitaria que se requiere en el país.

Mientras que desde lo gnoseológico la investigación se asume desde el paradigma emergente, sustentada en principios de rigurosidad científica, usando métodos, técnicas, herramientas para plantear tanto la problemática, los propósitos como el análisis de los postulados conceptuales en relación con las categorías gerencia ética como elemento potenciador para la gobernabilidad enmarcados en organizaciones complejas que permiten aportar soluciones a la crisis ética, política, epistemológica y cultural que viven las universidades públicas en América Latina en particular en Venezuela y las subcategorías que emerjan de los informantes que participen de la investigación

Desde el aspecto axiológico, Méndez (2003) considera que, en cuanto a la relación con los valores del investigador y comunidad científica en la construcción de teorías, por lo cual, la responsabilidad, dedicación y ética neutral que imponga el autor es esencial para el transcurrir de la misma. Los aportes de esta investigación servirán de referencia a todas aquellas organizaciones complejas que pretendan estudiar las contradicciones que presentan a niveles fenomenológicos. Esta investigación se justifica al asumir la gerencia ética dentro los nuevos enfoques que permiten consolidar una gestión humanista promotora de valores para la gobernabilidad en universidades públicas que coadyuve a solucionar los principales problemas de la sociedad para contribuir a la transformación universitaria desde una epistemológica holística, compleja, sistémica que respondan a las políticas y proyectos nacionales.

Por ende, la adhesión de lo ya anunciado en los paisajes anteriores permitirá que se produzca una teoría emergente que solucione situaciones de la realidad, aunado a los aportes sociales que contribuya a mejorar las condiciones de vida y por ello se asume un compromiso social, que se mueva desde la responsabilidad social hasta de los planes para la formación, mejoramiento y capacitación del talento humano.

Capítulo II

La universidad como organización compleja ante los desafíos de la gerencia ética

La problemática sociopolítica contemporánea en América Latina se ha caracterizado en las últimas décadas por una crisis de gobernabilidad que también se ve reflejado en las organizaciones que conforman cada uno de esos países, esto debido a las diversas pugnas permanente entre quienes promueven las políticas neoliberales a través de la globalización y quienes intentan desarrollar nuevos modelos críticos alternativos al sistema capitalista.

Además, esta lucha dialéctica desde la gobernabilidad de buscar nuevos actores políticos para construir alternativas sustentables en el ámbito social, económico y cultural ha sido una constante en la historia reciente de los países latinoamericanos, especialmente, en las últimas o del siglo XX y la primera del siglo XXI. Lo que nos permite considerarla como referentes sociohistóricos para la investigación.

Ese hecho genera una fuerte dificultad para la estabilidad de la gobernabilidad en la región, lo que implica que haya graves situaciones de gobernanza que se ve reflejado en las instituciones y estructuras de gobiernos, que imposibilitan la interacción entre los representantes políticos y los ciudadanos. Aunado a la incapacidad jurídico-formal de la organización gubernamental para responder en forma eficaz, con mecanismos tradicionales, a las expectativas reales de los gobernados.

Dentro de este marco de ideas, la crisis de gobernabilidad tiene elementos entremezclados: unos que se refieren a la esfera de

lo objetivo como son la eficacia, la efectividad, la eficiencia del sistema político y otros elementos de más cariz subjetivo como son la legitimidad, la credibilidad y el apoyo de los gobernados al sistema político. Por lo que, la crisis de gobernabilidad genera legitimidad.

Es importante destacar, que esta profunda crisis de gobernabilidad también se vea reflejada en las organizaciones públicas que conforman la estructura de gobierno de cada Estado. Por lo que las universidades, vistas como organismo complejo, se encuentran inmersas en estas contradicciones de orden político, jurídico, estructural, estratégico, cultural, curricular y ético.

Por consiguiente, la universidad vista como una organización compleja, según Rodríguez-Neira (1999) es entendida como aquella que se nutre de la filosofía de la complejidad que busca desde el análisis sistémico organizacional definir sus elementos, su entorno, su dinámica, sus variables, su estructura y su potencialidad para integrar un diagnóstico de la misma.

Dentro de la dinámica de la organización, se identifican diversos elementos que definen su complejidad, tales como sus miembros inerciales, bifurcaciones, estados caóticos, actores extraños, situaciones al borde del caos y sus procesos o intentos de autoorganización, lo cual puede servir de base a modelos de simulación para explicar la dinámica de la organización y mejorar sus procesos de gestión.

En efecto, para Lara (2016) una organización es un sistema complejo que se adapta a los contextos sociales, políticos y culturales que los seres humanos edifican como miembros esenciales del mismo, que realizan diversas funciones en un espacio arquitectónico que responde a la ocupación que se tenga, todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas que tiene cada uno de ellos y los intereses de la colectividad.

Para ello, la organización tiene características, siguiendo a Mitchell (2009), que son inherentes a los valores individuales y colectivos de la misma. Dichas características provienen de la relación dialéctica de todos dentro del sistema, entendida este proceso como composición sistémica. Esta composición no es solo una yuxtaposición, sino que todos los componentes se interrelacionan produciendo otras estructuras más complejas y de nuevo orden. Por lo que, cada sistema representa su totalidad con sus peculiares

características, siendo la composición sistémica un momento donde emergen nuevos sistemas mucho más complejos.

Dentro de este marco de ideas, las organizaciones son sistemas abiertos, que nacen desde lo complejo, involucrando a cada uno de sus miembros que la constituyen y edifican desde lo material y contexto social. En este proceso, la organización sufre metamorfosis profundas producidas por dos factores: el dinamismo que le es inherente, en la medida que transcurre el tiempo se va transformando a otro estado y el otro factor es la actuación exógena que modifican la forma del estado de la organización.

Desde este marco conceptual, se puede inferir que en las organizaciones complejas se encuentran también las universidades, ellas desde tiempos coloniales han sido instituciones ensimismadas que redujeron su esencia de formar desde lo problematizador, cuestionador y crítico a educar profesionales y eruditos que la sociedad elitista demandaba para mantener el *statu quo* que permitían mantener de manera conservadora el orden social vigente.

De esta forma, de la perspectiva de Giroux (2008), la estructura de la universidad, además de clasista, se enmarca en un colonialismo epistemológico occidental de corte racionalista moderno que favoreció a la fragmentación del saber, la departamentalización y una forma de gobierno que favorecía no al saber mismo, ni quienes conforman la comunidad universitaria, sino quienes dirigen estas instituciones.

Por consiguiente, la universidad latinoamericana vive momentos de crisis de gobernabilidad, que se refleja en su agotado modelo académico, jurídico, organizacional, falto de sensibilidad, de pertinencia social, poca articulación con las políticas del gobierno y proyecto país, por lo que se hace necesario promover una filosofía de gestión que permitan redimensionar las formas organizativas, la política de gobierno, vincularse con el desarrollo de la sociedad, promoviendo el diálogo dialéctico y comprensivo, la participación, el consenso entre todos, fortaleciendo valores éticos desde la sistematización, sensibilización, socialización, eficacia y eficiencia de la gerencia universitaria.

En este mismo orden de ideas, la universidad tiene que adaptarse, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea, promoviendo una perspectiva holística, integradora, compleja, adaptándose a los continuos cambios que se demanda en lo social,

cultural, económico y político. Por lo que, ella debe garantizar la rigurosidad intelectual proyectada a la inclusión de la ciencia con los otros saberes que le permita superar modelos tradicionales enquistados que hacen que el alma mater quede relegada a casi un callejón sin salida.

Desde esta perspectiva, el rol de la universidad también es vincularse en la compleja trama social aportando a la solución de sus problemas como a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y éticamente responsable. Para eso, tiene que acercarse con mayor ímpetu a la comunidad e interactuar con todos sus integrantes. Se considera que uno de los grandes retos que existe es la integración dialéctica y permanente entre la universidad y la sociedad para establecer en conjunto decisiones que puedan ser valiosos dentro del carácter práctico de lo político y gobernabilidad.

Por ello, esta organización compleja tiene el compromiso y el deber de aportar alternativas a las dificultades que tienen las sociedades en Latinoamérica, por lo que implica asumir una postura ética ante estos dilemas que se presentan a lo interno de estas instituciones, estructura organizativa arcaica, donde la misión, visión y valores están totalmente desdibujados de lo que pretende ser las universidades con base en las exigencias de los procesos de transformación contemporáneas que se vive en los actuales momentos, lo que hace necesario un nuevo enfoque gerencial basado en parámetros éticos.

Aunado a este escenario en el que se encuentra sumergida la universidad, también es pertinente señalar, se presume, que quienes han sido los responsables de la gobernabilidad en estas instituciones no han sido lo suficientemente capaces de ser efectivos, eficaces y de mantener estabilidad entre los miembros de la comunidad universitaria, lo que ha traído como consecuencia, en la referencia organizacional, la reputación, rendimiento, pertinencia de las investigaciones, la preservación de la convivencia entre las diferentes culturas, ideologías, así como también la diversidad de saberes se vean tan afectados, observándose el profundo deterioro y estancamiento de la universidad.

Por lo que, se promueve la transformación universitaria desde una gestión ética responsable y comprometida con la exigencia de la sociedad. En consecuencia, Pérez (2001) considera que la gobernabilidad es entendida desde la mirada y aceptación de la colectividad en relación con las actuaciones de quienes ostentan el poder y la

forma como materializan la misión, visión y propósito de la organización que dirige.

Por consiguiente, enmarcarse en el proceso de transformación universitaria implicaría asumir una nueva praxis gerencial desde una epistemología emergente, promoviendo una cultura que asuma como principio fundamental el consenso, respeto, solidaridad y acuerdos para la gobernabilidad, estableciendo elementos teóricos-prácticos que permitan asimilar los cambios que se requiere a través del desarrollo de ejes transversales tecnológicos, interculturales, interdisciplinarios, complejos, críticos, humanistas, entre otros.

En ese mismo orden de idea, la universidad, como organización compleja, debe enmarcarse en aspectos esenciales que le permita mantener la gobernabilidad, para ello, debe tener revisión profunda de su filosofía institucional; constitución de espacios para la creatividad e innovación; consolidación como sitio de la crítica, condición consustancial al conocimiento mismo; favorecimiento de la cultura democrática; recuperación de la sabiduría transmitida fundamentalmente en la tradición cultural; incorporación de una plataforma tecnológica mejor pensada; consolidación de proyectos que concreten la utópica de la transformación universitaria (Lanz, 1999).

Por otra parte, contradictoriamente, la realidad de la universidad en Venezuela es despótica, autoritaria, burocrática lo que propicia un ambiente de crisis de gobernabilidad, que se evidencia en el deterioro en el que se encuentran estas organizaciones, tanto en generar políticas académicas acorde a la realidad del país como en materia de planificación e inversión de proyectos, generando conflictos entre la comunidad universitaria.

Lo que hace necesario, que se potencie una nueva gerencia que desde lo ético sea un factor para construir comunidades académicas genuinas, donde se genere un conocimiento pertinente, nuevas identidades, la reconstrucción de la colectividad, en fin, un lugar de liberación democrática capaz de generar criterios soportados en la fuerza liberadora de la reflexión crítica.

En ese sentido, se hace necesario desplegar una filosofía de gestión que esté impregnada de una ética que se nutra de la praxis axiológica organizacional presente en la cultura corporativa de otras instituciones del Estado. Cortina (2007) considera que, en

una sociedad moralmente pluralista, los valores de la norma cívica deben encarnarse en cada uno de los ámbitos de la gestión ética, modulándose en cada uno de ellos según las características específicas de la actividad de que se trate.

En ese mismo orden de ideas, Cortina (2007) propone una ética aplicada que desde una hermenéutica crítica interpreta las pluralidades acciones humanas que se encuentran en la sociedad, a partir de esa sistematización surgen los principios morales para regir desde lo pluriversal las nuevas organizaciones que se necesitan en el país.

Es por eso, la pertinencia de asumir la ética gerencial desde los principios de la solidaridad, colectividad, justicia, equidad respeto y bienestar colectivo que propicien la gobernabilidad en las universidades, por lo que necesariamente deben existir acuerdos y responsabilidades que apunten a la eficacia y eficiencia organizacional. De esta forma, la gestión ética es indispensable para la organización y su posicionamiento en la sociedad, debido a que es la encargada de promover un clima de paz a través del orden en la universidad.

Para ello, impulsar una gestión ética que permita entender la democracia como la mejor forma para la gobernabilidad debe ser una de las principales características de las organizaciones complejas como lo es la universidad. Promoviendo un modelo justo, donde el diálogo, el debate, la comunicación, los acuerdos y la toma de decisiones sean los aspectos fundamentales de estas instituciones. En este sentido, se requiere de un gerente que asuma esta concepción epistemológica, ontológica y axiológica para la gobernanza del colectivo.

En efecto, una gerencia ética propiciará la participación para generar desde la diferencia acuerdos fundamentales que permitirán la socialización, sistematización y nuevas formas para construir estrategias que apunten a la misión, visión, objetivos de la institución que fortalezca la cultura universitaria dentro de los procesos de transformaciones de la sociedad y de ella misma.

Por otra parte, siguiendo a Morin (1999) la dinámica social coadyuva a que las organizaciones complejas puedan adaptarse a las exigencias socioeducativas, por lo que se hace necesario fortalecer la estructura del pensamiento reflejada desde la inteligencia intersubjetiva para ofrecer metodologías transdisciplinarias, por lo que consolidar un pensamiento desde la complejidad es considerar lo contextual, lo dialógico y la incertidumbre.

Es desde esa perspectiva, como la gerencia ética será determinante para guiar, acompañar y orientar filosóficamente las alternativas que se presenta ante la diversidad ideológica, cultural, religiosa y política de quienes hacen vida en la universidad aunado a las exigencias tanto sociales como de las que se originan del proyecto país, que hace que el gerente de una organización compleja apunte hacia una gobernabilidad efectiva, comunicacional, holística, flexible y democrática.

Por ello, la universidad como una comunidad donde convergen intereses individuales, donde la suma ideológica de los actores universitarios configura el pensamiento de la institución, de manera pues que es preciso incidir en la reflexión de estos actores desde la perspectiva del equilibrio entre lo individual, lo colectivo y lo institucional a través de la gerencia ética.

En este mismo orden de ideas, potenciar una gerencia ética para la gobernabilidad implicaría recrear la realidad actual de la universidad y de quienes hacen vida activa en ella, por lo que se debe promover una gestión que se ocupe de impulsar la transformación universitaria desde lo ético, político, pertinencia académica, vinculación social con proyectos que permitan impactar no solo a lo interno de la organización sino también a la sociedad, de esta forma contribuir con los objetivos estratégicos de la nación.

Por consiguiente, la universidad tiene que velar por la libertad de pensamientos, a través de debates y reflexiones, como lo señala Morín (2000), el acuerdo, disenso, diálogo, alteridad, otredad, democratización del saber, son los que permiten transitar hacia una transformación que apunte a un paradigma crítico frente al sistema educacional conservador unívoco. De allí, impulsar a través de la gerencia ética como factor potenciador para la gobernabilidad la transformación universitaria que se requiere en las organizaciones complejas.

En tal sentido, los Estados en Latinoamérica requieren de organizaciones complejas que desarrollen un sistema inteligente de conocimiento, así también que garanticen sus estructuras de gobierno para una gobernabilidad acorde a través de una gerencia ética, propiciando por medio de acciones humanistas la transformación universitaria que se requiere para formar nuevos ciudadanos que respondan al proyecto país y a las demandas de la dinámica social.

Capítulo III

Gerencia ética y gobernabilidad desde la pluralidad de investigaciones

Para orientar un contexto que abarque la estructura temática de la investigación, que permitió arrojar elementos emblemáticos pertenecientes a las categorías centrales gerencia ética y gobernabilidad, se muestran a continuación una serie de aspectos manifestados por diversos autores que logren estimar un aporte substancial y elemental que desde la historia ha sustentado las categorías de estudio, para luego preparar una teoría emergente conforme a la postura del investigador del presente estudio.

Con la finalidad de sustentar teóricamente este trabajo, se elaboró una pesquisa de algunos estudios previos a la investigación planteada, vinculados a la gerencia ética y gobernabilidad, así como teorías que sirven como referencia para el estudio, organización y precisión de los elementos contenidos en la descripción de la realidad abordada. Para ello, se sistematiza dichos trabajos para develar algunos elementos de las categorías planteadas en este estudio.

En este orden de ideas, Tovar (2013) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín titulado “Gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de la ética de la esperanza” la cual estuvo orientada a brindar una interpretación del proceso de gerencia universitaria desde la visión de la ética de la esperanza, orientado, desde la perspectiva teórica, bajo los principales autores Camps (1991), Morris (1997), Cortina (2008), Lanz (1999), Morín (2000), Fuenmayor (2001), Muro (2004), Delgado (2008), entre otros.

En relación con el tipo de investigación se asumieron criterios de la metodología cualitativa y el abordaje del método etnográfico. Las técnicas para acceder a la información fueron las entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave, observación participante y análisis del discurso. Posterior a las fases de categorización y estructuración (individual y general) fueron presentados los procesos de contrastación, triangulación de fuentes y teorización.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se pudieron evidenciar grandes limitaciones de orden ético en el proceso de gestión de las autoridades universitarias, marcadas por la fuerte polarización política, crisis presupuestaria, escasa participación de los actores, debilidad de las estructuras jerárquicas, abuso de poder, falta de transparencia en la gestión, entre otros. No obstante, se encontraron iniciativas importantes emanadas del discurso de los actores, vinculadas a las bases éticas necesarias para reinventar el espíritu corporativo contemporáneo en las instituciones universitarias, elevando los niveles de satisfacción y felicidad personal y colectiva.

Finalmente, se explican las categorías emergentes analizadas desde los trascendentes, verdad, belleza, bondad y unidad. Este proceso humano experiencial, se omite en el modelo de gestión tradicional de las universidades, caracterizado por una gestión centrada en resultados, pragmatismo e intereses particulares que distan de los principios primigenios de la universidad.

En cuanto a las recomendaciones del estudio, se señala incorporar dentro de la agenda de transformación y cambio universitario el estudio de las hegemonías, discutir las concepciones y formas de poder; el sistema de representaciones, las visiones, concepciones, supuestos inmersos en la cultura del poder manejada por las autoridades universitarias, de igual forma, se propone crear focos de realidad, micro espacios donde el poder y su ejercicio sea fundamentado sobre supuestos innovadores que incluyan al sujeto en las decisiones, esta estrategia generaría cambios por contagio, procesos creativos que se convierten en referentes para el resto de la organización.

Asimismo, se recomendó estudiar la posibilidad o viabilidad para incorporar en la dinámica institucional un programa permanente de inducción para el conocimiento de la universidad, de lo que hace, de lo que ofrece, de los que tiene previsto hacer. Darlo por

igual a docentes, administrativos, estudiantes u obreros previendo respectivamente su evaluación y seguimiento

Por su parte, Linero (2013), realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada “Gestión ética y proceso de humanización en el ámbito jurisdiccional del Estado Zulia”, el objetivo principal de la presente investigación fue analizar la gestión ética como fundamento primario en el desarrollo del proceso de humanización en los centros penitenciarios del estado Zulia, bajo el soporte teórico de Forética (2008); Guédez (2006); Soto y Cárdenas (2007); Said (2006); Cortina (2005); Cleghorns (2005), para Gestión ética y Said (2006); Botero (2004) para la variable Proceso de Humanización, entre otros.

Ahora bien, la investigación, desarrolló un estudio de tipo descriptivo, correlacional de campo, con un diseño no experimental. La población abordada estuvo conformada por 30 directivos del ámbito jurisdiccional penitenciario los recintos penales. Para la obtención de datos, se aplicaron dos cuestionarios de 27 ítems cada uno, tipo escala politómicas para la variable gestión ética y de Likert para la variable proceso de humanización, validados por 10 expertos y la prueba piloto arrojó una confiabilidad de 0.86 y 0.84 respectivamente, resultando altamente confiables. Los datos recolectados fueron procesados utilizando estadísticas descriptivas y tablas de frecuencia con sus porcentajes respectivos mediante el programa estadístico SPSS 19.0.

Por otra parte, como conclusión se puede señalar la débil asociación entre las variables de estudio, permitiendo inferir que existe una relación poco eficiente en el desarrollo del proceso de humanización por parte de los directivos aun cuando se soportan en una gestión ética fundamentada en los documentos formales de su filosofía procedimental

Es por ello, que se recomendó fortalecer los documentos formales que orientan la gestión ética en las instituciones carcelarias objeto de estudio, a través de mecanismos y recursos que permitan proyectar y promover de manera significativa la misión, visión, valores y código de ética, en pro de consolidar los propósitos estratégicos, toma de decisiones, estimulando la motivación del personal para identificarse plenamente con la institución, mediante una filosofía compartida.

Asimismo, los valores deben ser fomentados desde la propia experiencia y la gestión institucional, socializándolos y reforzándo-

los, y proyectarlos en las diversas actividades organizacionales que realizan, asumiéndolos como pautas que orientan su comportamiento, relaciones y decisiones en la institución.

En tercer lugar, se encuentra el trabajo de Cortes (2013) quien presentó un estudio optar al grado de Doctorado en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, “Gerencia ética para la sustentabilidad en instituciones hospitalarias públicas”. La investigación tuvo como propósito analizar la Gerencia Ética para la Sustentabilidad en Instituciones Hospitalarias Públicas, se tomaron los postulados de autores reconocidos en esta área, como: Cortina (2008), Seijo y Ávila (2009), Guedez (2006), entre otros.

De igual manera, metodológicamente este trabajo se desarrolló bajo el paradigma postpositivista desde el enfoque cualitativo tipo descriptivo, de diseño no experimental, transeccional, de campo y aplicación del enfoque etnográfico; la población estuvo conformada por Instituciones Hospitalarias Públicas clasificadas por niveles de complejidad de atención en salud, para este caso, niveles I-II y III-IV, se seleccionó una muestra intencional, con informantes claves, de dos Instituciones hospitalarias públicas de la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia en Venezuela y dos Empresas sociales del Estado, del Área Metropolitana de Barranquilla, Departamento del Atlántico, en Colombia. Como técnica de la investigación se aplicó una entrevista semiestructurada a los gerentes de las instituciones seleccionadas y la observación participante y notas de campo.

De igual forma, como conclusión, el autor de esta investigación considera prioritario la aplicación de unos lineamientos para la construcción de una gerencia ética en las instituciones de salud, creando una cultura ética e implementando mecanismos que institucionalicen la misma, conduciendo a que de una forma consciente, libre y autónoma, se regule la conducta de los funcionarios, para el fomento de una accionar compatible con el respeto de todas las personas y que sirvan de guía y orientación de sus comportamientos para una comunicación moral empresarial, que se convierta en una habilidad distintiva para la competitividad y la buena reputación organizacional.

En cuanto a las recomendaciones del estudio, se puede indicar que se establece lineamientos para la Construcción de una Plataforma Ética que apoye a los Comités de Ética y se fortalezca con los

Programas de Capacitación Ética y las Asesorías Éticas; presentar Proyecto de Lineamientos para la Construcción de una Gerencia Ética, a la Junta Directiva de la institución Hospitalaria, para obtener su aval y los recursos para su ejecución e institucionalización, finalmente se propone establecer programas que permitan estimular y sensibilizar al personal de la institución para actuar con ética y fomentar un clima organizacional basado en valores compartidos y una convivencia pacífica de buen trato.

El estudio antes descrito, aporta a esta investigación información substancial, representando una fuente de referencia para profundizar acerca de la gerencia ética, aportó al propósito de la investigación, aspectos resaltantes en cuanto al concepto de una cultura ética que se implemente como mecanismos que institucionalicen la misma, conduciendo a que de una forma consciente, libre y autónoma, se regule la conducta de los funcionarios, para el fomento de una accionar compatible con el respeto de todas las personas.

Seguidamente se encuentra el estudio realizado por Rosas (2012), para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, titulado “Gestión ética como fundamento de la responsabilidad social en empresas de consumo masivo”, su propósito fundamental fue analizar la gestión ética como fundamento de la responsabilidad social en empresas de consumo masivo.

La sustentación teórica de la primera categoría Gerencia Ética se basó en la fundamentación doctrinaria de los autores: Seijo y Ávila (2009), Soto y Cárdenas (2007), Cortina (2005), entre otros. En relación con la categoría Responsabilidad social se tomó en cuenta a: Daft (2006), Llano (2006), De la Cuesta (2002), Libro Verde (2002), entre otros.

En este sentido, el tipo de investigación contó con un enfoque cualitativo y con un paradigma postpositivista, caracterizándose el estudio por manejar palabras y datos verbales, emplear métodos cualitativos de recolección de datos, enfatizando la impresión, así como comprensión (observación) y asumir la subjetividad como única vía para alcanzar el conocimiento.

Este trabajo de investigación se ubica en el espacio fenomenológico, a través de la técnica de entrevistas semiestructuradas y

autoreportaje. Para la selección de informantes claves se escogieron personas cuyo proceso medular está relacionado con las categorías de estudio, con un nivel académico universitario y ocupando cargos de dirección en las empresas ferreteras, quedando estas constituidas por nueve (9) informantes de los cuales corresponden al nivel de gerentes y supervisores.

Para ello, el proceso de recolección de datos en este estudio se realizó a través de una encuesta semiestructurada, se utilizó una grabadora de voz y se transcribieron las entrevistas realizadas. La validación del instrumento de recolección de datos fue realizada por 10 expertos, todos doctores

En esta investigación las conclusiones más significativas que arrojó el análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos se puede mencionar que es pertinente ratificar la necesidad de contar con gestión ética como fundamento de la responsabilidad social en empresas de consumo masivo. Se constató que la plataforma ética de la organización está asociada con la filosofía de gestión a través de la misión, visión, valores y códigos de ética.

También se concluyó que se comparten los valores entre el personal, lo cual es un aspecto positivo, ya que favorece el logro de los objetivos, facilita la toma de decisiones y la identificación de los empleados con la organización, resaltando que a través del conocimiento y práctica del código de ética de la organización se logra mantener respeto, armonía, buen clima organizacional, logrando desarrollar una tipo de gerencia desde el bienestar colectivo.

A tal efecto, las recomendaciones estuvieron orientadas a reforzar a través de campañas informativas, talleres, charlas continuas sobre el contenido y alcance de los documentos formales al personal, entregar folletos, colocar los enunciados por toda la empresa, se recomienda a los responsables de la dirección de las empresas, crear comités de ética, conformados por grupos de personas de los más altos niveles gerenciales de la empresa, y que se comprometan con un ambiente ético, óptimo para la empresa.

En ese mismo orden de ideas, se recomienda que las empresas deben desarrollar la capacidad de aceptar las obligaciones derivadas de pertenecer a un grupo, organización, comunidad o sociedad; implica interés y deseo, o sea, implica a la razón y coincidencia con

un propósito que trasciende el individualismo, que se ajuste a las necesidades del consumidor.

Por otra parte, Martínez (2009) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulado “Ética en la gestión de las competencias del docente en las organizaciones educativas” cuyo propósito fue comprender la influencia de la ética en la gestión de las competencias del docente en las organizaciones educativas, enfocado bajo los postulados teóricos Rodríguez et al. (1996) emergiendo como teoría que la ética docente es determinante en la gestión de las competencias eficiente, eficaz y efectivas, conducida bajo los lineamientos de la investigación cualitativa con enfoque interpretativo, tipo etnográfica.

Por otra parte, se concluye que la formación de la ética tiene su base en la familia durante la niñez y la adultez; es propio de cada persona que la consolide. De igual forma se dio la influencia que tiene el liderazgo del director en la gestión de las competencias de los docentes, lo cual permite alcanzar la calidad tanto en el servicio, como en el egresado y mejorar la calidad de la educación venezolana, en contraparte resultó que las conductas antiéticas vienen dadas por la ausencia de valores y traen como consecuencia deterioro de la calidad a nivel de servicio, egresado y educación en general.

Desde esta perspectiva se recomienda, la inclusión de la asignatura ética en los pensum de estudio en todos los subsistemas o niveles de estudio a manera de garantizar la formación de un ser más humano, sensible y honesto entre otros valores que exige la realidad de nuestra sociedad actual.

Por otro lado, González (2015) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulado “Estado docente y sociedad educadora. Visiones encontradas en la resolución 058 del Ministerio de Educación como modelo de gobernanza en políticas públicas educativas” tuvo como propósito generar una teoría, que además de explicar las conceptualizaciones encontradas en la Resolución 058 y la tesis del Estado Docente, desarrolló una reflexión en relación a la sociedad educadora como modelo de gobernanza en las políticas públicas educativas. El mismo se basó en los postulados teóricos de

Aguilar (2007), Longo (2010) Prieto Figueroa (2006) Brito (2002) Grugel y Piper (2007), Bentancur (2008) y Ramos (2012).

En ese mismo orden de ideas, el estudio fue desarrollado atendiendo el enfoque cualitativo, de tipo documental. Las técnicas de recolección de datos comprendieron una indagación sistemática de documentos legales, a saber, Constitución Nacional (1999), Ley Orgánica de Educación (2009) y Resolución 058. Las técnicas del análisis de la información se identifican con las técnicas cualitativas y en este sentido, se trata del examen de los documentos mencionados. Se contempló, adicionalmente, la materialización de la técnica de la triangulación, a los fines de precisar los aspectos determinantes de las categorías y subcategorías conformantes de la presente investigación, lo cual adicionalmente incluye la opinión del investigador como elemento importante en el análisis.

Para ello, la investigación presenta como conclusión que existe una contradicción entre algunos aspectos de la Constitución Nacional, la Ley Orgánica de educación y la resolución 058. Pues se coloca al Estado como único rector en la Planificación, organización, control y supervisión en las Políticas Públicas Educativas, se recomienda considerar la Resolución 058, como instrumento jurídico para democratizar la gestión escolar con base en la participativa en la toma de decisiones en el ámbito educativo.

Valbuena (2015) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulado “La gobernanza en la política ambiental venezolana” tuvo como propósito analizar el contexto legislativo venezolano con la situación medioambiental actual y los niveles de gobernanza efectiva desplegada en su protección, proponiendo en consecuencia, lineamientos que permitan vislumbrar una realidad jurídica y político-social más cónsona con el resguardo de los recursos naturales con los que cuenta el país.

Del mismo modo, la investigación se fundamentó en las teorías de Aguilar (2007), Castañeda (2012), Castro (1994), Guimaraes (1993), Sánchez (2000), Velazco (2006), Sessano (2002); y legalmente, se analizó la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Ambiente, Ley Penal del Ambiente, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Orgánica del Poder

Popular; así como también, instrumentos internacionales en materia ambiental. Desde el punto de vista metodológico, se tipificó como descriptiva cualitativa, dentro de las investigaciones documentales; con un diseño no-experimental.

En este marco de ideas, la investigación concluye contrastar los resultados arrojados que se obtuvieron del análisis de los procesos desarrollados en la administración y control que se hace a nivel gubernamental en el país, donde se legitiman el concepto de gobernanza como real y posibilitando el ejercicio compartido de la gestión pública para garantizar los intereses de todos en la sociedad y no de un grupo reducidos de oportunistas, esta propuesta facilitará la actuación exclusiva del poder público a cargo de la administración central.

Por ello, se recomienda generar lineamientos éticos que apunte a conservar la vida desde todas las perspectivas, además de organizar talleres de formación para la consolidación de una conciencia ambiental que tiene que ser propiciada desde las gobernanzas locales con alto compromiso humanista.

Para finalizar, Sierra (2011) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulado, "Gobernabilidad como determinante del desarrollo institucional en universidades públicas" su principal objetivo fue analizar la Gobernabilidad como determinante del Desarrollo Institucional en Universidades Públicas, utilizando teorías de entradas, de autores reconocidos en la gestión universitaria pública y Desarrollo Institucional tales como: Acosta (2000) y Gómez (2004), entre otros.

Por otra parte, se tipificó como un estudio cualitativo etnográfico de diseño emergente. Se aplicó la entrevista semiestructurada a profundidad, la cual fue validada por diez (10), expertos de diferentes disciplinas de universidad Rafael Belloso Chacín. Se establecieron las siguientes sub-categorías: legitimidad, estilos de gobierno, conflictos, intereses, conflictos, injerencia política externa, capacidad de liderazgo, calidad académica, capacidad administrativa, pertinencia académica, estabilidad financiera y capacidad tecnológica

Desde esta perspectiva, la investigación tuvo como conclusión que la gobernabilidad influye en el Desarrollo Institucional de las universidades públicas, por lo tanto, el gobierno universitario debe

asumir una posición responsable con el Desarrollo Institucional considerando la gobernabilidad como elemento estratégico para el logro de los objetivos misionales de docencia, investigación y extensión, de lo contrario se verán abocadas a una crisis en el clima organizacional.

Por lo tanto, deben institucionalizar buenas prácticas de gobierno, aplicando competencias gerenciales que potencien la participación, la construcción de acuerdos, el trabajo en equipo, resolución de conflictos y negociación, que propicien un clima saludable legitimando la autoridad desde la legalidad de sus cargos y la gestión por resultados, coherente con las demandas de la comunidad universitaria y la sociedad, igualmente se consideró que la comunidad acepta las directrices de las autoridades cuando participa en su diseño

Para ello, esta investigación recomendó el monitoreo del comportamiento actitudinal de la comunidad universitaria con el fin de prevenir las conductas distanciadas del deber ser institucional. Capacitar a la comunidad en asuntos políticos y gobierno universitario con el propósito de tener claro las implicaciones de la gobernabilidad en el desarrollo institucional. Salvaguardar la autonomía universitaria de los factores externos contaminantes

Por otra parte, Faria (2010) realizó un estudio para optar al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín titulado “Sensibilidad social y sistemas integrados de gestión ética en redes intersectoriales de gobernanza local” tuvo como propósito determinar la relación entre sensibilidad social y sistemas integrados de gestión ética en redes intersectoriales de gobernanza local en el Estado Zulia. Para ello se revisaron los postulados de García-Marzá (2004), Mayntz (2001), Daft (2007), Goleman (2006), y Aguilar (2007).

El paradigma de investigación es positivista, de tipo descriptivo-correlacional con un diseño de campo, no experimental-transaccional. La población estuvo constituida por 47 miembros del Gabinete de Gobierno, de tipo censal, 20 Gerentes de Relaciones Interinstitucionales y 20 Representantes Legales de Comunidades Organizadas seleccionados ópticamente según los postulados de Egg (1982). Para la recolección de información, se aplicaron tres instrumentos con escala Likert de 86 ítems cada uno y 3 guías de entrevistas con 10 preguntas abiertas, los cuales fueron sometidos

a la validez de contenido a través del juicio de diez expertos, y se midió su confiabilidad aplicando el coeficiente Alfa Cronbach, la cual fue muy alta, ubicada en un Alpha = 0,98 para SS-SIGE-GG, un Alpha = 0,98 para SS-SIGE-EMP y un Alpha = 0,86 para SS-SIGE-CO. Los resultados se analizaron según un baremo previamente establecido y se calculó la correlación mediante el coeficiente de Pearson ($r = 0,83$).

Por consiguiente, la investigación se pudo concluir que existe un nivel de relación alto y positivo entre Sensibilidad Social y Sistemas Integrados de Gestión Ética en las redes de gobernanza local. Asimismo, se recomendó que la sensibilidad social en los miembros del gabinete, los gerentes empresariales y los representantes legales de las comunidades organizadas, mejorará altamente y en la misma proporción que en los sistemas integrados de gestión ética en las redes de gobernanza local.

Rincón (2005) realizó un estudio para optar al grado de Doctorado en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulado “Estructura Organizativa y Gobernabilidad en las Universidades Públicas Venezolanas” tuvo como propósito analizar la relación existente entre la estructura organizativa y el nivel de gobernabilidad en las universidades públicas autónomas y experimentales venezolanas.

La investigación se fundamentó en las teorías de López (2009), Martínez (2011), Acosta (2000), Pallán (1998), entre otros. Para alcanzar este objetivo, se realizó un estudio comparativo y correlacional, partiendo de las percepciones de los profesores ordinarios de una universidad autónoma y una experimental del Estado Zulia. La variable estructura organizativa estuvo conformada por las dimensiones: formalización, centralización, complejidad y organización del Gobierno, mientras que la variable gobernabilidad se estructuró por legitimidad, eficacia y estabilidad institucional.

Asimismo, la muestra estuvo conformada por 356 profesores, extraída por muestreo aleatorio estratificado, aplicándose un cuestionario de 67 ítems, validados por juicio de expertos. La confiabilidad del instrumento fue medida utilizando el coeficiente Alpha Cronbach, siendo su valor para las variables estructura organizativa y gobernabilidad de 0,78 y 0,95, respectivamente.

En esta investigación, se concluye la existencia de diferencias significativas entre la estructura organizativa y la gobernabilidad de universidades autónomas y experimentales, así como la existencia de una mediana correlación positiva entre la gobernabilidad y la estructura organizativa, específicamente entre la formalización y la organización del gobierno.

Finalmente, se recomienda que, para elevar la gobernabilidad en las universidades públicas, es necesario un cambio en la organización del gobierno universitario, estimulando la participación de los miembros de su comunidad y una distribución más equilibrada del poder.

Tabla 1. Aportes en los precedentes investigativos

Autores	Principales aportes de la investigación
Tovar (2013)	La presente investigación brindó una valiosa información, debido a que expresa algunas características de la gerencia universitaria desde la praxis ética, a pesar de la situación negativa y crisis estructural de las instituciones universitarias, quienes llevan la gestión no puede obviar el propósito de la organización desde principios de esperanza, honestidad y justicia.
Linero (2013)	El aporte de esta investigación apunta a la conceptualización y sistematización de la categoría de la gestión ética como espacio propicio para desarrollar políticas y perspectiva administrativa para acompañar el proceso educativo y enfrentar las contradicciones dialécticas que se generan en el mismo. Adicionalmente condescendió la obtención de bibliografía para la investigación.
Cortes (2013)	Este estudio sirvió de fuente de información documental ya que aportó, a través de sus importantes reflexiones sobre la gerencia ética, lo que implica promover una filosofía de gestión basada en principios y valores que apunte al beneficio de todos en una organización, por lo que conceptualizar esta categoría es indispensable para la investigación que pretendemos abordar. Adicionalmente, es acorde para la comprensión del tema estudiado, brindando un soporte bibliográfico, para reforzar el conocimiento sobre la materia y la categoría.
Martínez (2009)	El aporte de esta investigación está relacionado con la adquisición de conocimientos, sobre la gestión ética, permitiendo la orientación para la construcción de bases teóricas en torno a la categoría de gerencia ética, dicha investigación que trató sobre la ética en la gestión de las competencias del docente en las organizaciones educativas, brindó información específica proporcionando una valiosa contribución para el desarrollo de la misma.

Autores	Principales aportes de la investigación
González (2015)	La investigación proporciona una reflexión teórica en relación con las leyes educativas venezolanas y la necesidad de una gobernanza verdaderamente democrática, equitativa y justa, lo que hace, no solo develar antagonismos entre los fundamentos jurídicos sino también en la praxis pedagógica, por ello el trabajo sirve para la articulación con las bases conceptuales del estudio que presentamos.
Valbuena (2015)	El aporte de la investigación, además de los hallazgos teóricos-prácticos relacionado con el ambiente, representa un nuevo enfoque de gobernanza con alto sentido de preocupación por la vida, estas reflexiones son pertinentes para la elaboración del marco conceptual de este estudio en relación con la gerencia ética para la gobernanza de organismos complejos.
Sierra (2011)	Este estudio aportó una información valiosa para el desarrollo de la investigación propuesta, debido que proporcionó aspectos generales para la categoría de la gobernabilidad entendida como aquella que se presenta como necesaria para el desarrollo organizacional dentro del contexto de la educación universitaria, la investigación encontrada sirve como referente para las bases teóricas, dado que se abordan perspectivas desde diversos autores que son utilizados y diferenciados en este trabajo.
Faria (2010)	Este estudio se considera indispensable para desarrollar la investigación propuesta, en el sentido que aborda la gobernanza como espacio de poder para la organización política, asimismo considerar la gestión ética como una red entre quienes asumen la responsabilidad de administrar los procesos organizativos hace que sea una referencia fundamental para la construcción epistémica de esta pesquisa.
Rincón (2005)	El aporte proporcionado por esta investigación apunta a develar los fundamentos políticos de la gobernabilidad y su vinculación con la organización, en este sentido la información permite ser una referencia indispensable para los postulados teóricos de la investigación desarrollada.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Sustento teórico referencial

Este apartado comienza como un sustento en cuanto a una terminología general de lo que implica las categorías de estudio, el cual se coloca en una posición necesaria para poder comprender desde los diversos teóricos las distintas teorías tradicionalistas que han dado a conocer su experimentación científica de las mismas, lo que

hace posible poder contrastar los postulados a efectos de generar a partir del mismo un aporte innovador referente al tema de estudio, propicio para las organizaciones complejas en el momento actual.

Esto nos lleva a orientar la investigación desde el punto de vista científico hacia una mirada de expertos y autores del área donde es importante buscar toda la información posible sobre las categorías de estudio, pero desde una perspectiva amplia según Rodríguez et al. (1996).

Fundamentos significativos “gerencia ética en organizaciones complejas”

Entenderemos por gerencia ética como la función ideal que desempeña un individuo desde el enfoque gerencial el cual estima en su práctica laboral un compendio de valores, culturas, creencias e idiosincrasia con la finalidad de gestionar procesos conforme a unos objetivos organizacionales que consoliden un bienestar colectivo conformado por altos niveles de calidad en las universidades como organizaciones rectoras fomentadoras de valores, educación y aspectos esenciales del ser humano para un vivir en colectivo.

Habría que decir también que, Martínez (2006) comenta sobre la gerencia ética como aquella desempeñada por un tipo de persona que cuenta con unas características de liderazgo para acompañar e impulsar el desempeño valioso de los integrantes de una organización alineados con valores trascendentes. Expresa igualmente, Pelekais et al. (2009) constituye un marco de respeto, edificado en una base con valores trascendentes, inseparables, personales e institucionales, que impulsada por una gerencia involucra y motiva al público interno, a la comunidad, a interactuar razonablemente con el medioambiente, actitudes que redundaran posiblemente en su desarrollo y por consiguiente a la sociedad en general.

Es oportuno ahora indicar que, la gerencia ética se constituye como un marco de acción procedente de actitudes y personalidad en cuanto a la formación del individuo, el cual por medio de un líder orientará a sus seguidores hacia unos objetivos específicos conforme a una colectividad como principal elemento de una gestión, la cual debe ser dada para la sociedad, siendo necesario el impulso de valo-

res y motivaciones para el personal a efectos de que sus actuaciones y decisiones cotidianas puedan ser orientadas por los principios éticos de cada individuo y organización en general.

Es justo mencionar que, la gerencia ética asegura verdaderamente una actuación social, lo que hace referencia a que la gestión en los procedimientos organizacionales se facilitara, permitiendo adicionalmente que sean evaluados los marcos legislativos y prácticos de las organizaciones complejas en pro de emerger unas políticas de responsabilidad social, así como públicas, interna y externamente, permitiendo cumplir con las normativas preestablecidas.

Ahora bien, en la actualidad la sociedad demanda profesionales y gerencias que sean dominantes en cuanto a la ética desarrollada, pues, la sociedad requiere de una ética social conforme a patrones de convivencia fomentado en valores que deben ser sustentados en nuestros países, por lo que, la gerencia ética en organizaciones complejas se constituye como un reto para poder superar todos los desafíos que se presentan en estas organizaciones que se encuentran frente al mundo en circunstancias idóneas y alineadas con eventos éticos, con la capacidad de promocionar y dar a conocer por medio de formaciones a la colectividad.

Por ende, González (2011) expresa que las organizaciones complejas son los centros de atención donde los valores sociales, cívicos y laborales fomentados por las mismas, apoyan a la cultura del ser humano, hacia la construcción de una sociedad que garantice la satisfacción de necesidades públicas. Llegado a este punto, las universidades poseen retos contemporáneos ya que son estas las llamadas a cumplir con las políticas públicas que apoyen y fomenten una colectividad, lo cual puede realizarse solo a través de una gerencia ética.

Partiendo de lo anterior, Forética (2008) mantiene su postura en cuanto a que las organizaciones complejas son las que podrán por medio de una gerencia ética establecer, implantar y evaluar una cultura organizacional desde el punto de vista ético, para acercarla hacia la sociedad, para de esta forma, obtener una mejor comprensión y colaboración de las relaciones humanas que se originan como consecuencia de una organización.

Evidentemente, las organizaciones complejas en la actualidad deben desarrollar procesos hacia la conformación de una gerencia

ética la cual será vista desde la cultura organizacional, con el objetivo fundamental de generar altos niveles de colaboración en la sociedad, para armonizar situaciones cívicas en cuanto a una sociedad organizada y orientada a vivir en un colectivo con un aporte ético que impregne cada ciudadano hacia un mejor proyecto de vida de cada familia y profesional.

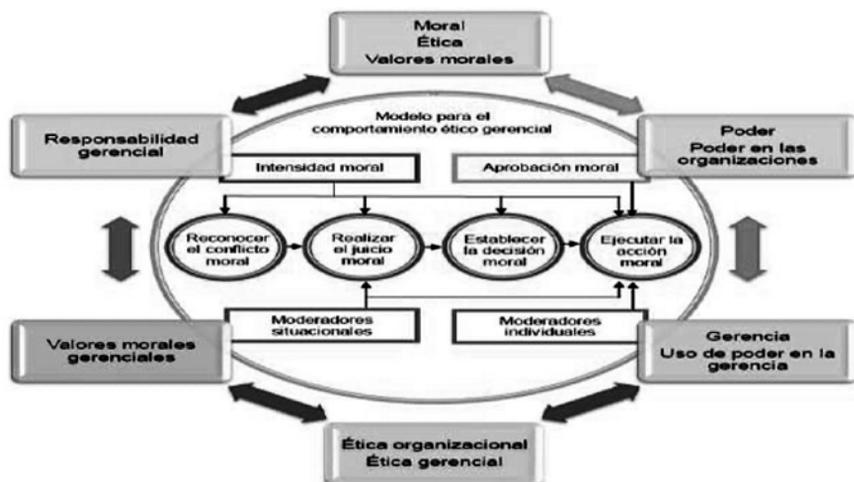
Por tal motivo, la gerencia ética permite indagar sobre el proyecto de vida de las organizaciones complejas, la cual podrá decidir bajo estándares éticos situaciones importantes en la organización orientada en contextos reales, lo que implica un saber coherente, es decir, una gerencia responsable que surge de un individuo desde la gerencia, favoreciendo la creación de condiciones y alternativas para tomar decisiones estratégicas, en tal sentido, la gerencia ética en las organizaciones no puede ser un aspecto circunstancial pues es un componente fundamental de la organización, hacia la preocupación colectiva.

Ahora bien, la figura 1 explica el proceso aplicado a la gerencia ética desde las organizaciones describiendo las distintas situaciones bajo las cuales se presenta un paradigma ético a nivel organizacional y específicamente gerencial, el cual permite generar todo un esquema de cómo se pueden obtener beneficios conforme a la aplicación de una verdadera gerencia ética.

Para ilustrar mejor el sentido de la gerencia ética, se describe en la figura la forma de poder que es ejercida desde la gerencia la cual permitirá ejercer en sí misma una gerencia que apunte hacia la ética de la organización con la finalidad de obtener valores morales que consoliden una responsabilidad gerencial como un modelo para el comportamiento ético gerencial, hacia moderaciones individuales y colectivas.

Así pues, esta apreciación nos permite evidenciar cómo hoy día es necesaria la concepción de que las organizaciones son demandadas a cumplir con los objetivos sociales y que evidentemente pueden ser cumplidos por medio de una gerencia ética en organizaciones complejas, por lo que a través de este componente es como se podrán resolver problemas sociales puntuales, permitiendo cada vez un modelo dinámico y flexible adaptado a las circunstancias contemporáneas que permite satisfacer las necesidades de la población por medio de una organización coherente.

Figura 1. Gerencia ética



Fuente: Rodríguez, Pantoja y Cantor (2016)

Terminología significativa de “la gobernabilidad en organizaciones complejas”

Cuando hacemos referencia a la categoría central que compone la investigación denominada gobernabilidad, resulta evidente y necesario poder indagar en el término desde su generalidad, siendo autores quienes reseñan y analizan sus posturas ante su significado, por lo tanto, la gobernabilidad es definido por Rodríguez (s/f) como la relación que posee el gobierno con los demás individuos, es decir, gobernantes y gobernados, como una forma compleja de relación, dado en sistemas políticos democráticos y no democráticos.

En relación con lo anterior, la gobernabilidad es un término que surge de una interacción y relación de distintos sujetos entre los que se encuentran como principal eje central de políticas un gobierno, que a su vez este se divide y descentraliza en gobernantes, para poder abarcar una estructura máxima a nivel nacional, los cuales impregnan sus conocimientos, habilidades, estilos de gerencia e intereses políticos ante las distintas reformas y leyes para armonizar

un sistema social, regularizar el accionar de los individuos hacia una estructura cívico social conforme a políticas, planes y proyecto país.

De acuerdo con lo anterior, se deja en claro un punto en cuanto a la diversidad de sujetos que interactúan para la conformación de un gobierno los cuales presentan distintas formas de pensar, con ideologías y creencias basadas en su propia idiosincrasia inclusive formación que logra constituir una relación altamente compleja al momento de estructurar una política o normativa para estas relaciones, además de ello otro sujeto inmerso de esta relación son los gobernados, los cuales mantienen una opinión pública conforme a las distintas políticas emanadas del gobierno muchas veces en apoyo o rechazo de acuerdo con la subjetividad de cada persona, lo que hace que esta relación se constituya con una verdadera complejidad.

De igual manera, la autora Rodríguez (s/f) expresa que el término gobernabilidad surge a partir de la década de los 70 del siglo XX debido a los problemas de gobernabilidad que fueron apuntados en aquella época producto de una importante crisis fiscal que atravesaron países avanzados, los cuales se situaban en contradicciones del propio Estado, haciendo frente a consecuencias como el incremento de las demandas sociales sumado a la escasez de recursos financieros para satisfacerla trajo como consecuencia esta crisis.

Si bien es cierto, existen crisis de gobernabilidad, evidentemente cuando se va gestando en el gobierno unas argumentaciones contrarias a lo presentado, lo que ocasiona que siendo el Estado el que asume la responsabilidad del bienestar colectivo de una sociedad la pérdida de credibilidad por la incapacidad en gestionar estos recursos demandados por la sociedad, evidentemente por situaciones que conducen a la desestabilización de la economía por retomar la responsabilidad como propia que conduce a un exceso de democracia.

Consecutivamente la autora, trae a colación un término característico de las situaciones contrarias a una gobernabilidad, como lo es la ingobernabilidad, referenciando el mismo en países latinoamericanos, el cual hace referencia a la incapacidad de los Estados para poder administrar un gobierno, constituyéndose verdaderamente en un fracaso para generar beneficios a la población, por lo que, a partir de ese momento se retomó el hecho de la reducción del papel de Estado ampliando las soluciones del mercado, en quien se mantuvo

la confianza para administrar los recursos, es decir, el apoyo hacia un sistema neo-liberal.

Evidentemente, el texto anterior hace referencia a una reforma por la cual un sistema de gobierno se encuentra apoyando a una nueva forma que, además, involucra una decisión de opiniones públicas basadas en creencias arraigadas a la estructura de mercado que es decidida por quienes gobiernan la nación.

Visto desde esta perspectiva, el término gobernabilidad marca una pauta fundamental para la sociedad y una nación en particular, por lo que, sigue siendo un término evidentemente vigente, por lo que, este sigue siendo un desafío y reto para los Estados, claro está, por distintos factores que involucran aspectos sociales conforme a ser gobernados y guiados por políticas para una sociedad, por tal motivo la figura 2 expresa lo citado por la autora Rodríguez.

Figura 2. Gobernabilidad



Fuente: Elaboración Propia (2020)

Expreso por otra parte, que el PFLICAN (2005) que la terminología gobernabilidad hace referencia a la capacidad institucional y social para adoptar decisiones legítimas, orientadas hacia el mejoramiento de la eficiencia del sistema político y a la creación de certezas de la población acerca de la democracia. Tal expresión hace referencia a la posibilidad de tomar decisiones estratégicas conforme a un sistema político generando un espacio de orientación cívica

y armónica a la población que responde ante actuaciones legítimas establecidas en leyes y estructuradas por los gobernantes.

A este respecto, la gobernabilidad conlleva a la estructuración de reformas conforme a una gestión pública, perteneciente a las políticas públicas que son dadas en distintas dimensiones sociales necesarios para que exista una práctica fundamentada en un sistema de desarrollo, además de ello permite la administración de distintos escenarios sobre conflictos que puedan surgir en instituciones, orientando permanentemente opiniones conforme a un modelo de gobernabilidad que evite la incertidumbre, además hay una relación con la ciudadanía conforme a decisiones públicas que marcan la gobernabilidad.

De acuerdo con el PFLICAN (2005) se plantea que la gobernabilidad se expresa en distintos contextos y planos de acción, refiriendo las instituciones, representaciones, decisiones, el análisis y la información, así como la prospectiva, manifestándose en cada ámbito como guía ante la diversidad de retos que se enfrenta.

De esta manera, el PFLICAN (2005) manifiesta que la gobernabilidad es el reflejo de una acción de gobierno que se caracteriza por un deber ser, describiendo una modernidad, eficiencia en la provisión de recursos, representativo ante la demanda ciudadana, capacitado para realizar correcciones ante inquietudes, transparente en todos los ámbitos de la gestión, de alta eficacia administrativa, claro en sus objetivos y estrategias, así como respetuoso de los derechos.

De ahí que, los autores expresan una diversidad de características que reflejan el sentido de una gobernabilidad, haciendo referencias que en las instituciones educativas la realidad no es distinta, pues, en la misma se debe ejercer un gobierno que implique unos elementos fundamentales conforme a un organismo social, más aun cuando se trata de instituciones públicas protagonistas de políticas de Estado, por lo que, se podría decir, que estas características ponen en evidencia la naturaleza de la gobernabilidad en su accionar para una gestión eficiente y garante de beneficios a la colectividad.

Capítulo IV

Gerencia ética y gobernabilidad un análisis fenomenológico desde el diálogo intersubjetivo

En esta parte de la investigación, es importante poner en tensión las diversas categorías desarrolladas, desde el diálogo intersubjetivo, entre los sujetos informantes, las teorías ya desarrolladas por otros autores y nuestra perspectiva investigativa.

Gerencia ética

Es necesario, antes de ahondar sobre esta categoría central, aproximarse a la definición de ética, etimológicamente proviene del griego *ethos*, que se traduce como costumbre o manera de hacer o adquirir las cosas, según esta interpretación griega la ética es la ciencia de las costumbres, en el sentido que se hace hincapié en la virtud adquirida por la repetición de actos, llegando así a convertirse en hábito o costumbre normal del ser humano.

En términos más amplios, la ética es considerada como una ciencia filosófica que estudia la moral, también entendida como la ciencia de la conducta, ya sea que proviene de la naturaleza del ser humano en razón del fin a que debe conformarse y de los medios ordenados para conseguirlo, ya sea en razón del impulso motor de la conducta humana y de los actos que lo determinan según lo plantea Martín (2006).

La ética tiene como objeto el análisis de la moral, no lo hace ni la predetermina; se hace a partir de la moral, surge de la reflexión sobre la praxis, se fundamenta en la experiencia moral. Los hechos,

los fenómenos y las conductas se manifiestan primero y luego se gesta los principios generales o las leyes universales, la ética no es una ciencia formal, válida a priori, sino empírica, por lo que proviene desde la inducción y a posteriori.

Si bien es cierto, que la ética es una ciencia teórica enunciativa y objetiva, pero al mismo tiempo es inseparable de la práctica por cuanto está imbricada estrechamente a los actos humanos. Por lo que, no podemos separar lo ético-teórico de lo moral práctico. Para Martín (2006) es una ciencia teórica de carácter epistemológico, cuyo objetivo consiste en exponer, explicar, fundamentar y dar razón del origen y naturaleza de los preceptos y leyes morales. No es una disciplina normativa: es meta normativa, porque traduce en términos de principios teóricos los juicios de valores morales y la praxis moral.

Por otra parte, la naturaleza de la ética no es de origen jurídico, pesar que promueve leyes, normas y preceptos. Según Cortina (2007) la ética se constituye en la preocupación por el bienestar del otro en términos de responsabilidad, adquiere su forma cuando aceptan la legitimidad del otro como un ser que configura un mundo social. Como preocupación, se interesa por el bienestar de los demás, solidaridad, alegría por el bien común: por consiguiente, no tiene fundamento racional argumentativo sino emocional, es algo que simplemente ocurre sin poder controlar su ocurrencia.

En este sentido, en toda organización, empresa o corporación no se puede hablar de ética sin tomar en cuenta a los sujetos que forman parte de ella, su dignidad humana, sus valores, costumbres y creencias, propiciando un ambiente de respeto, tanto para los intereses de las empresas como los de las personas que colaboran en ella, por lo que se hace necesario una gerencia basada en el consenso del sujeto, sociedad y organización.

Sobre la base de las ideas presentadas, se hace referencia a los testimonios dados por los informantes claves y expertos de este estudio, quienes conforman la fuente teórica de esta investigación como parte del engranaje cualitativo mostrado, siendo valiosa toda la información suministrada que permitió que sirviera como referencia en el procedimiento en la construcción teórica de las categorías centrales de este trabajo.

Testimonios fenomenológicos

Desde las distintas aportaciones que surgieron de las entrevistas realizados a los informantes clave, de algunas universidades latinoamericanas, se toma como referencia la descripción fenomenológica de la categoría gerencia ética desde la interrogante inicial ¿Cuáles son los componentes éticos de la organización que usted promueve como gerente? El informante clave 1 señaló al respecto que los valores que debe promoverse desde la perspectiva gerencial son “El respeto, la honestidad y el trabajo en equipo que son pilares fundamentales para el desarrollo de una organización exitosa”.

Si bien es cierto que el informante clave 1, describió el fenómeno en relación con la interrogante planteada muy concisa y concreta, se aprecia que la gerencia ética necesariamente se basa en valores para la convivencia humana como respeto, honestidad y la solidaridad entre los miembros de la organización que permitirá que se sea más efectivo con resultados positivos según los objetivos planteado en la misma.

Mientras que para la informante clave 2 existen:

Diversos los tipos de componentes que pueden gestarse desde la gerencia, ente ellos se puede decir que enmarco más lo que es la confianza con el talento humano que tengo bajo mi cargo, que es sumamente importante, ya que a partir de ellos no nos podemos empoderar al personal que trabaja con nosotros para que ellos tengan la confianza de poder implementar algunas estrategias de comentar ideas que puedan ser innovadoras para lograr la actualización de algunos de los procesos, para que estos se puedan desarrollar de la mejor forma posible. (Tabla 2 líneas de la 1 a la 47)

La informante clave 2, considera que el liderazgo participativo es una cualidad que debe poseer en gerente para estimular:

El talento humano que ahí trabaja, tener una coordinación de cada una de las actividades que se elaboran para que no se esté de forma desorganizada en el área de trabajo y por supuesto el respeto es sumamente importante donde se debe tener la confianza en cada uno del personal dándole respeto en cada una de sus ideas y la participación en cada una que ellos tengan. (Tabla 2 líneas de la 1 a la 47)

Vista así la gerencia ética considera el empoderamiento como una herramienta esencial no solo para acompañar, ejecutar y desarrollar tanto los procedimientos como los productos, sino que permite tener un buen clima organizacional, esto debido a la confianza que debe existir en cada uno de los miembros, desde su honestidad hasta las destrezas y habilidades que tenga para desarrollar las actividades que ostenta, por otra parte un liderazgo participativo permitirá velar para que se mantenga el respeto colectivo e individual dentro de la organización, convirtiéndose en una filosofía organizacional que asume los valores éticos como parte *per se* de la gerencia.

Para el informante clave 3, la gerencia ética debe estar sustentada en valores como la calidad, equidad, pertinencia, idoneidad, sostenibilidad y eficacia (Tabla 3 líneas de la 26 a la 31). Se puede evidenciar, que esta descripción fenomenológica nos lleva a considerar que la gestión en una organización, necesariamente debe tener presente a la sociedad en la cual ella se encuentra inmersa, como también la cultura política y social que le permitirá justificar que la organización que se está gerenciando, no solo obedece al interés particular de sus propietarios, sino que estos deben velar que la filosofía organizacional promueva aspectos de calidad, eficacia e idoneidad como también esencialmente la pertenencia de la misma dentro del proyecto del país.

Asimismo, el informante clave 4, considera que hablar de gerencia ética implica un autoreconocimiento en relación con la aplicabilidad de los valores individuales a la organización, por lo que, “me siento orgullosa dentro de mi labor como gerente” (Tabla 4 líneas de la 1 a la 81) aunque es un gerente dentro del ámbito educativo, que es algo bastante interesante cuando estás en una organización como una universidad donde estás trabajando con diferentes entes, como por ejemplo empleados, obreros, estudiantes y profesores, son cuatro entes que aparentemente cada uno tiene sus propios intereses y que de hecho lo tienen entonces se hace un poquito más difícil o más que difícil yo diría que es el punto central de los problemas que tiene la universidad cuando vemos esos cuatro entes completamente diferentes.

En relación, a la organización universitaria manifestaba la informante clave 4, que los:

Cuatro entes con objetivos diferentes y entonces como que cada quien, por ejemplo un representante estudiantil que está luchando con un representante profesoral, que lucha con un representante de empleado, que lucha con un representante de los obreros cuando bien pudiéramos simplemente más que luchar unos con otros simplemente unir fuerzas, trabajo en equipo, participación y respeto me parece que es la idea para lograr la universidad que todos queremos en este caso usted, que dije el objetivo que se debe plantear. (Tabla 4 líneas de la 1 a la 81)

En ese mismo marco de ideas, el informante clave 4 señala que cuando se habla de componentes éticos, indispensablemente hay que hacer referencia a:

Esos componentes son los valores no podemos impulsar una buena universidad y como gerente creo que sin esos valores, estos valores son el factor clave para impulsar el desarrollo de la universidad y sin estos principios y sin estos valores no se pueden dar nada de esto, ahora particularmente cuales son los que promuevo yo siempre he creído en el respeto mutuo, el entender y el oír al otro, el principio de tolerancia, creo que para mí particularmente es sagrado porque a veces tendemos y es lógico que pase dentro de una organización siempre hay gente que piensan diferentes, que tienen líneas de investigación diferentes e ideologías diferentes. (Tabla 4 líneas de la 1 a la 81)

Por lo que, el elemento principal es entender y oír el principio de tolerancia, siguiendo a el informante clave 4:

Entender al otro y ver que el otro también tiene algo que decir y no oírnos siempre los mismos, entonces creo que en este sentido cuando hablamos de estos componentes éticos tienen que ser estos valores que nos van a propiciar implementar un desarrollo y que se pueda dar un principio de cooperación entre todos los diferentes entes o grupos que están en la universidad tanto los internos como los externos y eso es lo que va hacer como consecuencia que se dé el desarrollo eficaz de la universidad. (Tabla 4 líneas de la 1 a la 81)

La descripción fenomenológica presentada por este informante clave, nos devela que la gerencia ética a nivel universitario debe considerar la diversidad de pensamiento e ideología presente

en cada uno de los miembros que la componen, por lo que se hace necesario que el acompañamiento de la gestión debe consolidar los valores como el respeto y el reconocimiento del otro que permita unir los criterios laborales para que el trabajo en equipo sea lo que defina la institución universitaria. Asimismo, unos de los valores éticos más esenciales, desde esta perspectiva es la tolerancia, por lo que no se puede gerenciar sino se escucha a todos, si no se atiende y respeta las distintas cosmovisiones que conjuga la esencia de la universidad entendida como organismo, complejo, dialéctico y diverso.

Por otro lado, para el experto, quien funde en la investigación como el informante clave 5, la gerencia ética tiene como eje transversal “la eticidad, es un del quehacer profesional, además de estar “comprometido desde un posicionamiento en un marco teórico enmarcado en el Plan de la Patria que promueve unos lineamientos primordiales para el sector universitario y el sector público en generar” (Tabla 5 líneas de la 6 a la 11), manifestó que toda “organización tiene que promover la transparencia en la ejecución de los recursos presupuestario, además de estar acompañado con unas rendiciones de cuentas oportunas” (Tabla 5 líneas de la 21 a la 25), otro aspecto ético la armonía ambiental, aunado a ajustarse a las leyes, normas y reglamentos.

Estos elementos desarrollados por el experto representan un aporte importante para la investigación. Aunado a esto, el experto consideró la dirección estratégica necesaria para consolidar una política pública que permita la gobernabilidad en la universidad. En este sentido, la gerencia ética, fundada en el compromiso con las políticas públicas diseñadas en el proyecto de país, así como debe basarse en valores que apunte a la transparencia, equidad y demostración de todos los procedimientos administrativos y operativos de la organización.

Tabla 2. Principales aportaciones de los entrevistados sobre la gerencia ética

Informantes	Aportes	Investigador
Informante clave 1	Los valores que debe promoverse desde la perspectiva gerencial son el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo que son pilares fundamentales para el desarrollo de una organización exitosa.	La gerencia ética necesariamente se basa en valores para la convivencia humana como respeto, honestidad y la solidaridad entre los miembros de la organización que permitirá que se sea más efectivo con resultados positivos según los objetivos planteados en la misma.
Informante clave 2	Son diversos los tipos de componentes éticos que pueden gestarse desde la gerencia, ente ellos se puede decir que enmarco más lo que es la confianza con el talento humano que tengo bajo mi cargo, que es sumamente importante, ya que a partir de ellos no nos podemos empoderar al personal que trabaja con nosotros para que ellos tengan la confianza de poder implementar algunas estrategias de comentar ideas que puedan ser innovadoras para lograr la actualización de algunos de los procesos, para que estos se puedan desarrollar de la mejor forma posible	La gerencia ética considera el empoderamiento como una herramienta esencial no solo para acompañar, ejecutar y desarrollar tanto los procedimientos como los productos, sino que permite tener un buen clima organizacional, esto debido a la confianza que debe existir en cada uno de los miembros, desde su honestidad hasta las destrezas y habilidades que tenga para desarrollar las actividades que ostenta, por otra parte un liderazgo participativo permitirá velar para que se mantenga el respeto colectivo e individual dentro de la organización, convirtiéndose en una filosofía organización que asume los valores éticos como parte <i>per se</i> de la gerencia.
Informante clave 3	La gerencia ética debe estar sustentada en valores como la calidad, equidad, pertinencia, idoneidad, sostenibilidad y eficacia.	La gestión en una organización, necesariamente debe tener presente a la sociedad en cual ella se encuentra inmersa, como también la cultura política y social que le permitirá justificar que se está gerenciando, no solo para obedecer al interés particular de sus propietarios, sino que estos deben velar que la filosofía organizacional promueva aspectos de calidad, eficacia e idoneidad como también esencialmente la pertenencia de la misma dentro del proyecto del país.

<p>Informante clave 4</p>	<p>La gerencia ética universitaria debe estar fundamentada desde el respeto mutuo, el entender y el oír al otro, el principio de tolerancia, creo que para mí particularmente es sagrado porque a veces tendemos y es lógico que pase dentro de una organización siempre hay gente que piensan diferentes, que tienen líneas de investigación diferentes e ideologías diferentes. Por lo que, entender al otro y ver que el otro también tiene algo que decir y no oírnos siempre los mismos, entonces creo que en este sentido cuando hablamos de estos componentes éticos tienen que ser estos valores que nos van a propiciar implementar un desarrollo y que se pueda dar un principio de cooperación entre todos</p>	<p>La gerencia ética a nivel universitario debe considerar la diversidad de pensamiento e ideología presente en cada uno de los miembros que la componen, por lo que se hace necesario que el acompañamiento de la gestión debe consolidar los valores como el respeto y el reconocimiento del otro que permita unir los criterios laborales para que el trabajo en equipo sea lo que defina la institución universitaria. Asimismo, unos de los valores éticos más esenciales, desde esta perspectiva es la tolerancia, por lo que no se puede gerenciar sino se escucha a todos, si no se atiende y respeta las distintas cosmovisiones que conjuga la esencia de la universidad entendida como organismo, complejo, dialéctico y diverso.</p>
<p>Informante clave 5 Experto</p>	<p>La gerencia ética tiene como eje transversal la eticidad, es un del quehacer profesional, además de estar “comprometido desde un posicionamiento en un marco teórico enmarcado en el Plan de la Patria que promueve unos lineamientos primordiales para el sector universitario y el sector público en generar. Toda organización tiene que promover la transparencia en la ejecución de los recursos presupuestario, además de estar acompañado con unas rendiciones de cuentas oportunas, otro aspecto ético la armonía ambiental, aunada a ajustarse a las leyes, normas y reglamentos.</p>	<p>La gerencia ética, fundada en el compromiso con las políticas públicas diseñadas en el proyecto de país, así como debe basarse en valores que apunte a la transparencia, equidad y demostración de todos los procedimientos administrativos y operativos de la organización.</p>

Por consiguiente, la gerencia debe caracterizarse en considerar los aspectos esenciales de quienes hacen vida en la organización, como también la misión, visión y valores de la misma, es por ello, que deben asumir los elementos éticos que identifican la sociedad en la cual ella se encuentra inmersa, lo que, sin lugar a dudas, se convierte en un desafío para quienes se encuentren al frente de la gestión corporativa.

Asimismo, la gerencia mantiene relación a la forma de administrar, controlar y acompañar distintos procesos que son realizados en una organización, así como, el talento humano que opera en la misma, con la capacidad de orientar y capacitar para que los procesos puedan ser ejecutados de forma efectiva, conforme a las políticas organizacional, para ello, es necesario que el gerente mantengan una serie de habilidades que le permitan desarrollar su labor de forma más afectiva, tales como conocimiento y formación, valores y responsabilidad ante la empresa

Particularmente, el gerente posee una tarea compleja en la organización, al poder consolidar los objetivos organizacionales, con cada uno de los niveles que componen una estructura jerárquica y más aún cuando se intenta gerenciar un proceso ético, el cual varía en función de las culturas y evolución de cada persona.

En este sentido, es indispensable relacionar la gerencia con el sentido ético de la organización, por cuanto la filosofía organizacional debe estar consolidada por los aspectos éticos que los dueños y gerentes estructuraron al momento de realizar la organización, más aún cuando se tratan de organismos públicos que ejercen una función protagonista de Estado, los cuales deben cumplir políticas armonizadas con el bienestar social, cumplimiento parámetros que solo desde la ética son desempeñados.

Del mismo modo, autores como Cleghorn (2005) hacen referencia sobre la gerencia ética, ella busca parámetros distintos a la perfección de la organización ya que logra trascender estos aspectos hacia el aprendizaje del individuo, a través de afianzamientos de valores que la propia organización ofrece, asimismo, la gerencia ética indaga sobre una comprensión integral de manera sistemática, obviando en las últimas décadas aspectos esenciales de la conciencia ética, debido a que ha hecho mayor hincapié a los aspectos económi-

cos de la empresa por encima de la responsabilidad social que debe estar inmersa su accionar cotidiano.

Por lo que la gerencia ética promueve una serie de elementos que caracterizan la cultura corporativa, para que los directivos puedan conducir eficazmente la organización cuya referencia fundamental será la responsabilidad que tendrá cada miembro que la integra acorde a los valores de la empresa. Por lo que, gestionar, según Debeljuh (2009), desde la ética implica promover hábitos positivos o virtudes producto de la repetición continua de buenos comportamientos, los cuales se proyecten hacia lo interno de la organización y transmita a todos los grupos de interés.

Tabla 3. Definición de gerencia ética

Investigador	Definición
Méndez (2018)	La gerencia debe caracterizarse en considerar los aspectos esenciales de quienes hacen vida en la organización, como también la misión, visión y valores de la misma, es por ello, que deben asumir los elementos éticos que identifican la sociedad en la cual ella se encuentra inmersa, lo que sin lugar a dudas, se convierte en un desafío para quienes se encuentren al frente de la gestión corporativa.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Componente ético

Primeramente, es importante reconocer que los componentes éticos son partes esenciales de una gerencia ética, lo que los convierte en aspectos fundamentales para la definición de la categoría central, cabe destacar que el autor hará la referencia de las subcategorías que considere más propicias para realizar una sustentación teórica en este momento, por lo tanto, los componentes éticos se conforman como la primera subcategoría a reflexionar, integrada por una serie de propiedades que posteriormente serán expresadas por el autor, de acuerdo con la orientación que requiera el investigador para la misma.

En este sentido, los componentes éticos dentro de las organizaciones pueden ser denominados bajos diversos criterios, pudiendo mencionar la propia ética de los negocios, la ética de la gestión, o bien, empresarial Sandra y Boscan (2010). Ahora bien, la ética

se encuentra presente en cada una de las decisiones de la empresa inclusive en la cotidianidad operacional de la misma, ya que cada día nos enfrentamos a decisiones de las cuales es indispensable hacer uso de los componentes éticos.

Es entonces, como la diversidad de componentes éticos se traduce en orientaciones al momento de tomar decisiones, o bien ejecutar operaciones, pudiendo referencial que estos se encuentran frente a dos esquemas, de forma expresa o implícitamente. En tal sentido, evidentemente la gerencia ética promueve una serie de componentes éticos que permiten el éxito, eficacia y estabilidad organizacional, entre ellos podemos mencionar respeto, trabajo en equipo, honestidad y participación, los cuales se constituyen a su vez como las propiedades inmersas en la subcategorías descrita.

Respeto

Desde esta perspectiva, el respeto, como componente ético, es entendido como el que posee una persona a través de la actuación que haya tenido en su vida, esto se traduce en admiración por parte de los otros que se interrelacionan con él. Según Pérez (1993), es uno de los elementos que caracterizan los niveles de responsabilidad de la capacitación y de las habilidades cuando exista un autoreconocimiento sociocultural.

Por lo que, la gerencia que asume la ética como referencia esencial, promueve los procesos y procedimientos responsablemente para la obtención de los objetivos que persigue la organización. Para ello, se construye una plataforma ética, fundamentada desde lo axiológico que asuma los aspectos de la empresa, fundamentalmente sus valores, como también los principios de las personas que forman parte de organización.

En este sentido, el respeto debe estar presente en cada uno de los miembros de la organización, desde la misión, visión y valores que se hayan establecido, y la filosofía de trabajo de quienes hacen vida en la empresa. Se debe consolidar el respeto a la persona en su integralidad, promoviendo un ambiente de seguridad y cordialidad, que permita reconocer las debilidades y virtudes de cada uno. Esto hace, que se evite imponer las ideas, criterios y decisiones arbitraria-

mente, para no caer en violencia laboral y evitar un ambiente hostil. Por ende, el respeto reconoce la autonomía de la persona, aceptando la diferencia que existe como ser social y cultural.

Asimismo, la interacción entre las personas, siguiendo a Bello (2008), permite valorar la vida desde su esencia social, reconociendo que se ha fortalecido desde el nacimiento del Estado, como pacto o contrato social, por la lucha permanente del ser humano contra el ser humano, por el respeto, cada sujeto quiere ser más fuerte que el otro imponiendo su voluntad. Por lo contrario, se debe tratar a cada quien con respeto como se merece, por el valor de la vida, su dignidad y sus criterios gnoseológicos que lo hace ser único, diferente y diverso. Cada persona, tiene dignidad y valor inherentes, solo por su condición básica de ser humano, por poseer identidad y capacidad de elección.

Para Cortes (2013) el respeto, supone un principio universal, que se debe a toda persona; dado a que los seres humanos son libres, en el sentido de que son capaces de efectuar elecciones, por lo tanto, deben ser tratados como fin y no como medios; por lo que, los seres humanos no deben ser utilizados ni tratados como objetos; las cosas pueden manipularse y usarse, pero la capacidad de elegir propia de un ser humano, debe ser respetada. Por ejemplo, el respeto al que se refiere este principio, no es la misma cosa que significa cuando se dice: “ciertamente yo respeto a esta persona” o “tienes que hacerte merecedor de mi respeto”. Estas son formas especiales de respeto, similares a las de admiración.

Uno de los aspectos esenciales en el respeto, para Bello (2008) es el derecho a la libre expresión, para él es fundamental el reconocimiento de los derechos humanos, donde se destaca el respeto a libertad de pensamiento y de la forma como se exprese. Pareciera que el ser humano esté condenado a la dominación, sino se le reconoce su expresión como herramienta comunicacional para combatir a quien lo oprime y no poder enunciar las injusticias y aclamar transformaciones.

Por otro lado, el respeto, asumido como un valor fundamental para la organización, ayudará a fomentar una buena cultura y clima organizacional, donde los colaboradores y gerentes lograrán sentirse en satisfacción con el trato y atención que se le otorgue, siendo tan importante que dependiendo del mismo podemos determinar incluso estadísticamente, nuevos clientes en una empresa, o bien, en el

caso de organismos públicos, creencia en las políticas y proyectos del país, de esta forma, se puede dar ser solución ante cualquier conflicto que pueda surgir.

De esta forma, este componente ético, coadyuva a cumplirse las normativas establecidas en las organización jurídicas, éticas y laborales, siendo fundamental en el contexto de esta investigación, donde evidentemente debemos velar, procurar y promover el respeto a las normas y convivencia dentro de los recintos universitarios, debido a que el respeto es la manifestación en cómo una individuo puede asumir su responsabilidades y la tereas encomendadas, sin que vaya en detrimento de sus principios, creencias e ideología.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo exige siempre un objetivo en común donde varias personas deben participar para lograr lo planteado, cada una de esas personas tienen cualidades y destrezas complementarias que se comprometen para la obtención de resultados. Para Borrell (2001) se requiere de varias condiciones para que se dé un ambiente de trabajo en equipo, entre las cuales, compromiso de compartir habilidades y conocimiento, que se dé la inter y transdisciplinariedad, confianza en lo que se hace en colectivo delegando y esperando sistematizar lo que cada uno realiza.

Mientras que para Drucker (1993), un equipo es un conjunto de personas que tienen varias destrezas, cualidades y conocimientos, en distintas áreas de la corporación, que trabajan desde la cooperación en una actividad en particular. En ese sentido, a través del trabajo en equipo se procura llegar a la meta, misión y objetivo de la organización cumpliendo los roles y funciones asignadas para tal fin. Todos los colaboradores involucrados en esta metodología de trabajo, deben hacer desde una sinergia auténtica y afirmativa las cosas, no para aglutinar los aportes individuales y luego fusionarlos, sino para hacer el trabajo de manera colectiva, donde a todos se le reconozca sus aportes en la realización de las actividades asignadas.

Según Ros (2006) trabajar en equipo es un modo de llevar la actividad laboral, empoderándose de los valores que identifican este nuevo paradigma como relación humana, así como una nueva

metodología de trabajo, apoyadas en la confianza, comunicación, sinceridad, solidaridad y cooperación. Se resalta la interdependencia consciente y respetuosa de los que forman parte del equipo, haciéndolas suyas en todo momento.

Por otra parte, los colaboradores deben sentirse en un ambiente donde la verdad prime por encima de todo, para ello, deben expresarse libremente, sin prejuicio alguno, se da un diálogo permanente, abierto y sincero, impregnado de la comprensión intersubjetiva. Asimismo, trabajan para resolver los problemas y aporías que se le presente. Son copartícipes de las decisiones tomadas, el liderazgo es compartido, en relación con que cualquiera puede asumir ese rol, dependiendo de las circunstancias.

En toda organización, debe promoverse desde la filosofía de gestión, el trabajo en equipo, más aún si se trata de la universidad, en ella se deben dar las condiciones para exigir el trabajo en equipo como un criterio para el buen funcionamiento de la misma, poder alcanzar los propósitos y metas establecidas a través de la sinergia positiva. De esta forma se rompe con la fragmentación de la universidad, producto de la imposición de la modernidad occidental, reconociendo su esencia, como organización compleja y como tal los miembros de esa comunidad deben estar conscientes de que el trabajo en equipo es el componente ético que debe prevalecer en la institución universitaria.

Honestidad

El componente ético, la honestidad, según, Pérez (1993), se caracteriza por develar la decencia y moderación del ser humano, desde su praxis y expresiones lingüísticas. En otras palabras, es la certeza del pudor, de urbanidad, de la modestia, de la honorabilidad y la sólida honradez de una persona. Por ello, la honestidad es una virtud que todo ser humano debe preservar y consolidar a través del equilibrio entre la familia, sociedad, Estado y organización.

Dentro de la sociedad, las personas que se caracterizan por poseer esta virtud de la honestidad, son reconocidas como sujetos referenciales y gozan de todo prestigio moral, promotores de la convivencia social. Por otra parte, para Cortina (2007) la honestidad es una cualidad humana, que se la identifica por considerar aspectos

de sinceridad y tolerancia en relación con los criterios de verdad. Una persona honesta, se caracteriza en primera instancia por ser sincero consigo mismo, consciente de sus propios actos y en una segunda instancia por ser socialmente responsable.

En el contexto gerencial, especialmente en el ambiente universitario, se reconoce la honestidad de cómo se llevan los procedimientos académicos y administrativos, así como también, el hecho de propiciar confianza en la pulcritud y exactitud de los procesos que se elaboran. Se valora la honestidad del gerente universitario, en relación con el apego de las leyes y la transparencia del manejo de los recursos.

Participación

Ahora bien, la participación, como componente ético desde la gerencia juega un rol trascendental debido a que ella es manifestada como expresión del derecho vivo de formar parte con acciones de lo que se edifica, construye y elabora, que va más allá de las actividades asignadas, apunta hacia la libertad de ser, hacer, sentir en todo momento. Participar dentro de una organización, no es solo formar parte de ella estáticamente, por lo contrario su praxis del colaborador debe ser dialéctica, dinámica y emprendedora en pro de la cultura y filosofía organizacional.

Por otra parte, la participación inmediata en el abordaje de los conflictos que se da por medio de estrategias conciliatorias para atacar la esencia de los mismos desde lo psicosocial hasta las cualidades y habilidades que posea un colaborador. La incorporación de los colaboradores es un momento de encuentro, recibimiento y reconocimiento que permitirá que su contribución sea de mayor impacto, para que pueda innovar, crear, producir y expresar sus ideas. La participación, es un valor de organización que apunta a la convivencia, implica intervenir activamente hasta el punto de darse un autoreconocimiento como un actor clave en la institución.

En una organización, se debe cuidar este apreciado principio, de participación, que no es más que permitir que cada miembro dé, reciba, se exprese y ponga al servicio colectivo todas sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos. Por lo que participar, es hacer equipo, sentirse identificado, interactuar permanentemente, estar

comprometido, dar ideas, estar presente en la toma de decisiones de la organización para la obtención de los propósitos establecidos. Por ende, es una perspectiva que interviene para transformar y perfeccionar tanto los procedimientos como la propia cultura de la institución.

Para ello, es reconocer que toda participación conlleva a entender la posibilidad de transformaciones considerables dentro de la cooperación, además de generar espacio para el compromiso voluntario y desprendido para el compartir saberes, experiencias y conocimientos desde el marco de reciprocidades. Siguiendo a Maturana (1994) los miembros de una organización o comunidad aprenden a participar en su propio accionar, no sólo enseñándoles en qué consiste teóricamente sino dejarlos ser en su praxis.

En este sentido, la participación debe ser fomentada por los gerentes y líderes de la organización, permitirá alimentar la cultura y valores organizacionales, que lleven implícito los aspectos éticos sobre la sensibilidad, cooperación, colaboración, libertad, igualdad y compromiso, no solo con la filosofía de la institución que forma parte, sino también con la sociedad donde se encuentre inmersa la corporación, no se puede minimizar la relación que debe existir siempre entre ellas, donde la participación activa será la clave para el éxito de ambas, alcanzando niveles óptimos de convivencia.

Lineamientos éticos

Entendida como una tendencia, dirección o rasgo característico desde la ética al contexto gerencial. También es considerada como una herramienta para desarrollar las normas, reglamentos y demás disposiciones que permite establecer principios éticos para la convivencia organizacional. Al mismo tiempo, es importante reconocer cómo los lineamientos éticos se traducen en modelos de conducta del talento humano que integra la organización y que a su vez conducen al cumplimiento de objetivos, que incluye un clima organizacional armónico fomentado en principios y valores gestados desde la ética gerencial.

Por otra parte, los lineamientos entendidos de forma particular son definidos como parámetros o textos formales de rigidez en su cumplimiento, manteniendo relación con las políticas y normas que son dadas en la organización, por lo que, evitar el cumplimiento del

mismo, podría conllevar a distintas consecuencias negativas, debido que los mismos son realizados con el fin de mantener el orden desde distintos ámbitos de convivencia y procedimientos para la institución.

Es por ello, que los lineamientos éticos son normativas indispensables por las cuales una organización se debe de regir, por cuanto, no poseer los mismos puede traer consigo que los objetivos establecidos no sean cumplidos e inclusive la naturaleza y esencia de la organización sea desvirtuada.

No obstante, la dinámica organizacional trae consigo la necesidad en la actualización y además capacitación constante en los lineamientos éticos establecidos, esto es dado a que el talento humano posiblemente no se encuentre directamente relacionado con los lineamientos éticos de la organización, por lo que, será necesario mantener la constante formación para la aplicación de los mismos, asimismo, estos no deben ser rígidos en su aplicación por cuanto deben ser susceptibles de ser aplicados en cualquier situación que muchas veces no se encuentre planificada sino más bien una sucedida eventualmente o de manera emergente, por lo que, estos deben ser capaces de ajustarse a cada situación para que puedan cumplir con su objetivo fundamental, así como, orientar al talento humano en cada momento y más aún cuando este se enfrente a la toma de decisiones.

Así pues, los lineamientos éticos se traducen en acciones por parte del talento humano, es decir, quienes hacen vida en la organización, por lo que, estos a su vez, permiten modificar y cambiar las convicciones del ser humano, hasta la conformación de valores óptimos para la organización donde se encuentre laborando así como su vida personal; visto de esta forma es cómo podemos apreciar la diversidad de beneficios que posee la formalización de lineamientos éticos, por cuanto, su inexistencia produciría inestabilidad en el mundo organizacional.

Finalmente, los lineamientos éticos pueden ser adaptados a cualquier circunstancia y contexto pudiendo mencionar una diversidad en los mismos, pero para efectos de la investigación el autor ha considerado como propiedades fundamentales de los mismos, confianza, cultura de paz, cooperación, planes de formación, realidad socio académica.

Realidad socio-académica

Para la gerencia es fundamental idear lineamientos éticos que coadyuve a develar la filosofía de gestión en relación con los valores corporativos, más aún si se trata del sector universitario propiamente dicho, cuyos propósitos se orientan a la formación académica y su impacto en la sociedad. En este sentido, considerar la realidad socio-académica, como un lineamiento clave para las autoridades universitarias ya que por medio de ella se planifica, organiza, dirige, valora y acompaña las actividades académicas, no solo la docencia, investigación y extensión, sino también, las actividades deportivas, recreativas, artísticas, musicales y literarias dirigidas a la comunidad universitaria, particularmente a los estudiantes.

Es importante destacar, que cuando se habla de realidad socio-académica, también debe considerarse el estudio y diagnóstico de la situación de cada estudiante; rendimiento académico, estrato social, antecedentes académicos familiares, nivel de estudio, género, edad, estado civil y otros aspectos que permitirán elaborar programas académicos acorde a lo que demanda la sociedad, no solo para la formación de profesionales, sino también de hombres y mujeres que puedan ser buenos ciudadanos, éticamente responsables y puedan mejorar sus habilidades, destrezas y capacidades tanto intelectuales, como morales y físicas.

En ese sentido, se está pensando en una organización, que reconozca las cualidades de cada uno, construyendo estrategias académicas de aprendizaje para el cuidado, desarrollo y especialización de esas destrezas, la pedagogía apuntaría a los aspectos cognitivos, afectivos y fisiológico. Este planteamiento se asemeja a los postulados de Gardner (1995) con su teoría de las inteligencias múltiples, lingüística, musical, lógico-matemático, personal e interpersonal, los programas académicos deben focalizar la inteligencia particular de cada estudiante para explotarla y pueda desarrollar proyectos que permita crear productos en esa área.

El reto de la gerencia universitaria, en relación con esta realidad socio-académica, no es solo quedarse en los planteamientos de inteligencias múltiples, sino ir más allá, formar desde distintas pedagogías críticas profesionales holísticos, reflexivos y profunda-

mente éticos, para ello, dentro de la comunidad universitaria debe existir esa convicción como cultura organizacional, que pasa desde los líderes profesores, estudiantiles, administrativos y obreros, convirtiéndose, no solo en el código ético de la institución, sino en la que se dé permanentemente en la praxis de todos en la organización. La universidad es una organización compleja y, por ende, sus miembros deben estar conscientes de lo dinámico, cambiante y dialéctico de las relaciones entre ellos, y cómo pueden alimentar la cultura organizacional.

Planes de formación

En las organizaciones del siglo XXI, lo referente a la formación del talento humano a través de planes de formaciones es de carácter esencial, especialmente si se trata de organizaciones complejas como las universidades, debido a la genealogía que ella misma presenta, en el sentido si su función es la de formación profesional, investigativa, científica y humanista, la comunidad universitaria necesariamente debe estar inmersa en este enfoque.

Por otro lado, Soto et al. (2017) consideran que los planes de formación permiten a la universidad consolidar sus acciones pedagógicas y andrológicas a través de su currículo que tiene como ejes transversales los valores y la responsabilidad social presente también en los proyectos científicos que se desarrollan como en las políticas académicas que establece como universidad para toda su comunidad.

El propósito de estos planes es promover la conciencia social, así como generar estrategias que puedan llevar a la praxis los postulados científicos y teóricos, que permitan transformar la realidad; para ello, las prácticas profesionales, pasantías, vinculaciones académicas, trabajos de grados e inclusive tesis coadyuvará a socializar el conocimiento, así mismo, lo promovido por estos planes de formación, deben estar caracterizados por un gran componente ético que ayude a combatir los aspectos negativos en la sociedad como la desigualdad, corrupción, injusticia, violencia y cualquier problema socioeducativo que exija una intervención de un profesional integral.

En este orden de ideas, los planes de formación permiten conjuntamente con las políticas académicas desarrollar acciones para el cumplimiento de lo planificado, como de las normativas prescritas

en la organización, exigiendo a cada miembro y colaborador apegar-se a su función, especialmente a aquellas de orden público, debido a que estas deben responder a las exigencia del Estado, por lo que, estas organizaciones complejas que están inmersas en su rol social, deben mantener una formación incluyente y humanista, debido a que su responsabilidad es egresar profesionales con alto nivel de compromiso con la nación y el proyecto país.

Otro aspecto importante, es la necesidad de considerar, dentro de los planes de formación que tiene la organización, el desarrollo del pensamiento crítico, reflexivo y estratégico, lo que permitirá ampliar su capacidad de resolver los problemas que se le presente de manera holística, objetiva, sensata y ética, por otro lado, dichos planes, no pueden dejar de lado, considerar los aspectos que definen a la gerencia en la gestión pública.

Todo plan de formación debe considerar la investigación científica que estudie los problemas sociales, permitiéndoles a los profesionales en formación desarrollar habilidades, destrezas y cualidades desde la conciencia moral, responsabilidad social y pensar en el bienestar colectivo, es por ello, que la organización vista desde su complejidad, necesariamente debe procurar incentivar la aplicabilidad de principios organizacionales como la que proporciona la gerencia para un ambiente agradable y estable bajo un clima organizacional óptimo con el cumplimiento de cada una de las funciones de los colaboradores, desarrollando en ellos no solo la pertinencia institucional sino que lleven a la praxis todo lo aprehendido en la planificación académica.

Cultura de paz

Sin lugar a dudas, unos de los lineamientos, que requiere mayor relevancia es la cultura de paz, entendida, según Unesco (1998) como un espacio que promueve valores, actitudes y comportamiento que se oponen a la violencia, anarquía y caos, promueve la resolución de conflictos, tratando sus causas, que permita resolver las situaciones que se presenten a través del diálogo, acuerdos, consenso y pactos entre las partes (sujetos, movimientos sociales, Estados, etc.).

Es importante mencionar, los ocho ámbitos de acción para gestionar una cultura de paz, expresada en la Declaración y el Progra-

ma de Acción sobre una Cultura de Paz ONU (1999); el primero es promover una cultura de paz a través de la educación, desarrollando programas de estudio que permitan consolidar valores, actitudes y comportamientos que apalanquen la cultura de paz, y se concierta en la promotora para resolver pacíficamente las diferencias y dificultades que se presenten entre los grupos y sociedades; es ella la encargada de generar consenso por medio del diálogo y evitar la violencia a toda costa.

Por otra parte, un segundo ámbito es la de promover el desarrollo económico y social sostenible, a través de la disminución de las desigualdades económicas y sociales, lo que implica reducir la pobreza en su totalidad, para ello deben generarse políticas alimentarias que lo garantice, así mismo establecer estrategias que permitan consolidar la equidad y justicia social, el respeto a la diversidad cultural y de género; e impulsar una sociedad que garantice el equilibrio ecológico.

Otro aspecto importante, es fomentar el respeto a los derechos humanos, debido a que en un ambiente de violencia y guerra se violan todos los derechos, por lo que la cultura de paz lleva implícito el reconocimiento de los derechos humanos. Asimismo, se debe garantizar la igualdad entre mujeres y hombres, a través de la inclusión de la mujer en todos los asuntos políticos, económicos, sociales, religiosos, corporativos, organizacionales y empresariales, que se demuestre el trato por igual de hombre y mujer, por lo que no debe existir ningún tipo de exclusión, diferencia, distinción y agresión contra la mujer.

Es este mismo marco de ideas, un ámbito de acción indispensable es el fortalecimiento de la participación democrática, incorporando a todos los actores en la organización, planificación y ejecución de todas las políticas desarrolladas en la sociedad, para ellos debe velarse la transparencia de los procesos que se lleven a cabo; por otra parte, se debe combatir la corrupción, terrorismo, crimen organizado, tráfico ilícito de drogas y de armas, entre otros aspectos que sean negativos y produzcan violencia.

En este sentido, se debe destacar, entre los ámbitos de acción, fomentar la comprensión, la tolerancia y la solidaridad entre las sociedades y grupos humanos, que permitan evitar las guerras y

conflictos, reconociendo nuestras diferencias, respetando la diversidad cultural, el pacto de no agresión, apostando por un verdadero diálogo intercultural.

De esta forma, se debe apostar, dentro de estos ámbitos de acción, por la libre expresión, comunicación participativa, divulgación de los resultados de los productos de investigación, que permitan compartir e intercambiar conocimientos y saberes, también poder comunicar hechos, datos, experiencias e información de toda índole, siempre responsablemente, lo que garantizaría una cultura de paz entre las sociedades. Por lo que, los medios de comunicación, redes sociales y toda aquella tecnología de la información y comunicación debe estar al frente desde una perspectiva ética, humanista, solidaria, velando por la verdad en todo momento.

La Declaración y el Programa de Acción sobre una Cultura de Paz ONU (1999), destaca como octavo ámbito de acción, la necesidad de promover la paz y la seguridad internacionales, lo que implica desarrollar éticamente los nuevos tratados de desarme nuclear y de armas de destrucción masiva, que permita mesas de trabajos para los acuerdos de negociación para la solución pacífica de esta perspectiva perversa de seguridad de algunos Estados, por lo que se debe eliminar la producción, distribución y comercialización de armas, e impulsar un mundo que apueste por la paz y la no agresión e invasión.

Cooperación

En relación con la cooperación, como lineamiento ético desde el enfoque gerencial, es una pieza emblemática para la organización, todo el trabajo que se realiza por muy aislado que parezca apunta hacia un mismo propósito, las herramientas, los métodos, los procedimientos, las actividades e inclusive las estrategias se mueven de la máxima de la cooperación, por lo que se debe exigir la integridad y cooperación entre cada unidad, área, departamento, sección y otros espacios de los cuales estarían distribuidas las labores y responsabilidades dentro de la institución.

Por ello, a lo interno de la organización, no existe la competitividad, por lo contrario se deben unir fuerzas para la consolidación de los propósitos, de lo planificado y alcanzar los niveles exitosos que toda corporación busca, cada colaborador ofrece sus habilidades,

capacidades y destrezas en pro del bienestar del equipo. Necesariamente debe existir empatía e integralidad entre los miembros para desarrollar las actividades planificadas llevadas en conjunto.

En este sentido, la responsabilidad de cooperar es de todos, pero requiere establecerlo como lineamiento, debido que algunas veces existe algún colaborador que se aísla, ya sea por sus extraordinarias cualidades en lo que hace o por tener ciertas limitaciones. Establecer un trabajo en equipo y colaborativo, sigue siendo una aspiración de quienes dirigen las organizaciones complejas, e inclusive en universidades, para ello se debe generar estrategias para mantener la integralidad, rectitud y equidad en el equipo. Sin lugar a dudas, estamos haciendo referencia al papel protagónico de una gerencia ética que debe potenciar la cooperación como actitud sincera y positiva propiciando un ambiente de confianza, tolerancia y respeto.

En el contexto universitario, la cooperación debe ser la acción conjunta para la obtención de los fines educativos, desarrollando los programas académicos y los proyectos científicos que permitan contribuir a la transformación de la sociedad, fomentando la comunicación efectiva y la coordinación con los equipos de trabajos. Desde esta perspectiva, la educación universitaria tiene un carácter profundamente cooperativo, la formación profesional, investigativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje se gesta también desde la grupalidad, sin dejar de lado, la formación y aprendizaje individual. Tener una actitud cooperativa es reconocer la diversidad de pensamientos, corrientes y culturas que permite alimentar la labor universitaria y su impacto con la sociedad.

Confianza

La confianza, como lineamiento ético, se debe reconocer como la base de toda relación humana, ella tiene implícita la transparencia, estabilidad, respeto e incluso estima entre las partes. Para Cortina (2007), la confianza, requiere que se lleguen a acuerdos que permitan cumplirlos, incluso, la competitividad leal y la consecución de calidad real, son parte de la confianza.

Desde la perspectiva gerencial, la confianza forma parte de los postulados éticos que se promueven en la práctica de la organización, generando dentro de los grupos de interés un clima consolida-

do de trabajo, acorde a las responsabilidades asumidas. Por lo que, la confianza entre los colaboradores estará depositada en cada uno de ellos, para alcanzar los objetivos de la empresa desde un enfoque estratégico y prospectivo.

Crear un clima de confianza, es el ideal de toda organización, a través de un equipo altamente calificado, que forman parte de un todo, cuyas responsabilidades tributan para el logro de los intereses de la organización. Sin tener confianza, la organización puede caer en una inestabilidad y estancamiento, que lo haría perder de la visión que persigue. Los miembros de una organización, deben cumplir las tareas asignadas, en el tiempo requerido y con los criterios exigidos que vaya en pro de la empresa y la sociedad donde ella se encuentra inmersa.

Por otra parte, los miembros de la organización deben estar formados para asesorar, promover y dirigir planes conjuntamente con sus respectivas acciones que permita tener el buen funcionamiento, fundando un contexto de confianza grupal que resalte la filosofía de gestión. Si se asume la confianza, como un lineamiento ético referencial, será la clave para alcanzar el éxito y llevar eficazmente los procedimientos corporativos.

Valores gerenciales

En otro orden de ideas, sin bien es cierto, que los valores son de índole humano, en el sentido que son asumidos desde lo subjetivo del ser en relación con lo cultural, social, político, religioso, económico y artísticos, los valores son dados a la organización, sea para responder a intereses particulares o a colectivos. Para Moreno y Del Cerro (2009), el ser humano está impregnado de valores, que, al incorporarse en una organización, comienza a ser parte de ella.

A pesar de este planteamiento, en la actualidad, las empresas que promueven sólo sus valores basados en los intereses de sus propietarios y/o gerentes, muchas veces dejan de lado los valores de sus miembros, lo que a la larga hace que se produzca un divorcio a priori, entre las percepciones de quienes colaboran en la corporación y los que pretenden dirigirlos. Sin lugar a dudas, debe existir un reconocimiento por parte, de los gerentes hacia sus colaboradores, para incentivar los valores corporativos, sin que exista una yuxtaposición.

En este sentido, los valores gerenciales, deben establecer, siguiendo a Moreno y Del Cerro (2009) los criterios axiológicos de la empresa desde la misma creación, estando implícita en su misión, visión, objetivos y valores, por lo que, propiciar a través de la formación de talento humano los valores de la corporación hace que se reconozca, también, los valores que le son propias al ser humano, como universales que son.

Por ello, son diversos los procedimientos a seguir para visualizar la calidad, capacidad y talento de los miembros de la organización, para constatar los valores que traen como individuo con los que la institución pretende desarrollar, aún más, si se trata de asignar responsabilidad de alta gerencia o gerencia media, ya que ellos serán los encargados de hacer cumplir las normas, procedimientos y los objetivos de la empresa basados en valores y filosofía de gestión.

Desde esta misma perspectiva, los valores en una organización pueden ser vistos de dos maneras, en primer lugar, permite orientar la toma de decisiones estratégicas ante distintos escenarios que se presenten, y más aún cuando se tratan de organismos públicos de Estado, ante los conflictos con sus beneficiarios; en segundo lugar, organiza la conducta del talento humano, por ello, es esencial que ante un proceso de gestión ética se valore y oriente la praxis de cada uno de los miembros de la organización.

Dentro de los valores gerenciales, lo que lo hace más representativo es la manera cómo se gestiona el fortalecimiento del talento humano, debido a que las organizaciones deben apuntalar hacia la innovación de métodos, técnicas y procedimientos, por lo que será más sistemático y reflexivo, aunado a la gestión ética, en el sentido que promuevan transformaciones en cada miembro, para cumplir con los objetivos que se persiguen en la empresa, generando bienestar colectivo. Por lo que, se hace desarrollar valores como identidad, pertinencia, credibilidad, compromiso y transparencia.

Identidad

Es importante señalar, que la identidad ha sido estudiada desde diferente perspectiva, desde una mirada filosófica, particularmente metafísica, es entendida como las características esenciales

del ser. Por ello, implica reconocer quién es el ser, qué lo define, qué lo diferencia. Es lo que hace, que ese ser sea eso y no otro ser.

Por otra parte, según Cappello (2015) la identidad es la consecuencia de un complejo proceso psicosocial, a través del cual, las propiedades que definen a un colectivo son asumidos por el sujeto; de esta forma esas características se transmiten de tal manera que se identifica con el colectivo del cual tomó dichos atributos, a este proceso se le denomina identidad grupal, social o colectiva, en el sentido que se pone en la balanza su similitud entre ellos. Asimismo, sucede el proceso donde el sujeto se identifica con el colectivo, pero con elementos identitarios suyos, también entendido como un proceso de identidad personal, porque permite reconocerse desde su propio yo a través de su apreciación de las características de él y su diferencia con los del colectivo.

Por otra parte, la identidad en la organización se relaciona a los valores esenciales de ella, que se establece en los principios que se encuentra en su misión. Toda corporación desarrolla y tiene su identidad, atributos que la hacen única y diferente. También se pueden evidenciar, materialmente, a través de los símbolos, logos y marcas que se elaboran como elementos representativos de la organización. La identidad en la praxis organizacional se promueve con el liderazgo, motivación, convencimiento y comunicación de la cultura que se gesta en el seno de la misma. Ella nace, teniendo como fundamento los valores y la cosmovisión, en primera instancia de los líderes y gerentes, posteriormente o paralelamente de los colaboradores e inclusive de los usuarios, permitiendo la interacción, intercambio e interrelación de lo que será la identidad corporativa.

Por consiguiente, la identidad organizacional no solo debe ser vista como la marca "física" de los productos o instituciones, sino debe considerarse los elementos de su personalidad que se encuentra sustentado en su filosofía de gestión, que es la médula central de la organización. En este orden de ideas, Costa (1999) considera que la empresa es un ente comunicacional más que una fábrica de producir, que se debe alejar de la apariencia de solo posicionarse con un tipo de marca e ir a su esencia de sistema que está constituido para crear estrategias, basado en valores que permite por medio de

una política comunicacional lograr los objetivos planteados, no solo para la organización sino para la sociedad.

Tomado como referencia lo anteriormente expuesto, es ese autoreconocimiento organizacional lo que permitirá dar a conocer quién es la corporación, cuáles son sus elementos, sus características que lo identifican y lo hacen única. Por ello, es indispensable, que la institución se conozca, se autodefina para poder mostrarse en todo el amplio sentido, posicionarse, diferenciarse y desarrollar una identidad que ninguna otra organización tendrá. De esta forma, obtiene personalidad propia refleja garantía de autenticidad e identificación corporativa.

Por consiguiente, Cappello (2015), señala que todas las organizaciones, debido a los procesos de socialización, producen identidades de varios tipos, políticas, sociales, económicas, culturales y sociales, creando identidades colectivas. Promoviendo espacios para la relación, identificación y compromiso que permita tener atracción, dependencia y apego por lo que se ha referenciado como identidad institucional.

Por ende, es necesario entender la universidad, como organismo complejo que si bien reconoce la coexistencia de diversas identidades, como colectivos que hay que acompañarlos a una heterogénea y titánica labor social, política, económica y cultural; la universidad tiene su propia filosofía organizacional, sus reglas, sus códigos éticos, sus objetivos y estrategias que permite que se presenten como una institución identitaria que logra aglutinar, constituir e incorporar a cada uno de la comunidad universitaria, sin perder su esencia de organización que reconoce lo pluricultural.

Pertinencia

Desde una perspectiva gerencial, la pertinencia es asumida como el compromiso fehaciente con la organización para afrontar las dificultades que presentan en la sociedad, creando posibles soluciones para potenciar la productividad. La pertinencia es asumida desde el mismo momento que el colaborador resuelve las adversidades que se le presenta a lo interno de la corporación, las hace suyas y las convierte en logros para todos. Identificarse con la organización,

sentirla suya, apropiarse de las responsabilidades dentro y fuera de ella, producir un bien, producto o resolver las tareas asignadas, crecer desde su talento humano, lo hace pertinente con la institución y con la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

Por otra parte, la universidad es una organización compleja inmersa en su finalidad del firme compromiso social de formación, que está intrínsecamente relacionada con la sociedad, por lo que, la pertinencia, entre ellas representa un momento clave en ese proceso de reconocimiento, señalando que se da de distinta manera, con enfoques diversos, desde el seno universitario como en el núcleo de la sociedad.

Es por ello, que la pertinencia en la organización desde el contexto universitario, remite a la posibilidad de que esta sea un espacio motivador para los distintos ciudadanos con diferentes condiciones socioeconómicas, culturales, políticas y religiosas, que permita interactuar con lo que la universidad promueve, sus programas académicos, investigativos y extensionistas, acorde con los intereses de la nación pero también con las aspiraciones de los sujetos que hacen vida en la sociedad, estableciendo diálogos interculturales y de saberes, permitiendo que ellos puedan mantener su cosmovisión, su autonomía, libertad de pensamiento y su propia identidad, tal cual lo contempla la carta magna.

Sin lugar a dudas, esta concepción de la pertinencia en el contexto universitario, es una tarea titánica, en el sentido, que nuestras universidades aún están ancladas en el paradigma colonialista, por lo que habrá que redefinir los reglamentos, los contenidos en cada uno de los programas académicos, debido a que se puede correr el riesgo de mantener una organización para la reproducción del pensamiento occidental y de los intereses de los grandes centros hegemónicos.

Dentro de estas referencias teóricas, es fundamental reconocer que la pertinencia desde la mirada universitaria, debe reconocer las exigencias de la sociedad, no solo relacionándose con ella permanentemente, sino integrándose en todo momento, desde su praxis, los problemas a resolver, las investigaciones fundadas en ellas hasta concretar proyectos que permitan transformarla desde lo político, económico, cultural y social. Que ella pueda explicar la interacción entre teoría y praxis, el binomio universidad-sociedad, debe ser

considerado desde una pertinencia holística, como compleja es la integración como sujetos que se organizan.

Para eso, no solo se puede observar la pertinencia en la universidad de forma cuantitativa, indicando cuantos proyectos, actividades y programas se realizan, la aproximación tiene que ser cualitativa, reconociendo los cambios y transformaciones sociales, culturales, artísticas y recreativas, generando acción, reflexión y sistematización de cada experiencia. Por lo que, la filosofía organizacional de la universidad tendrá que considerar la pertinencia, como un valor gerencial clave en la misión, visión y cultura institucional, que sea flexible, pero sobre todo que pueda impulsar una organización crítica, decolonial, libre capaz de mantenerse como generadora de transformaciones y/o acompañar a los liderazgos emergentes que están en nuestra sociedad.

Credibilidad

Es importante señalar, que el valor de la credibilidad va acompañado por la confianza que se tiene por una idea, una persona u organización, es también la seguridad que nos pueda brindar un líder o una corporación para estar convencido y formar parte del proyecto que se nos presenta. Por lo que se considera que pueden existir varios elementos, que son inherentes de ella; la destreza de entender a los demás, lo que quieren expresar, la forma y estilo comunicacional, que a través de su discurso inspire la verdad aunado de la coherencia entre sus acciones.

Por otra parte, otro elemento es la confianza dada a los colaboradores, reconociendo su avance en lo profesional y en la posibilidad que sean consultados en el momento de la toma de decisiones y finalmente, como último elemento, el justo trato, ecuanimidad y equidad, tanto en los beneficios obtenidos acorde a su responsabilidad como en el reconocimiento de los resultados producto de su labor dentro de la organización; son algunos de los elementos que pueden ser considerados para generar un ambiente de credibilidad y confianza en los equipos de trabajo.

En otro orden de ideas, la credibilidad se fundamenta en el liderazgo que se pueda tener dentro de la organización, este debe

promover relaciones éticas impregnadas de honestidad, confianza, solidaridad y reconocimientos entre todos los miembros, los líderes deben ser vistos como uno más de la corporación, accesibles y que puedan interactuar con los demás. De esta forma, sirve como referencia a la hora de solucionar algunas dificultades complejas, ya que es la guía ética y gnoseológica de la institución. Es desde esta perspectiva, donde la credibilidad se fortalece de tal forma que todo el trabajo fluye, se vive en un clima organizacional oportuno, exitoso y ameno.

La credibilidad es la manera de aproximarnos a la información a través de la comunicación efectiva que se gesta dentro los parámetros de la confianza. Para Luhmann (2005) la confianza es reconocer lo dialéctico de las organizaciones, trayectoria, duración y variación, la confianza permite crear el ambiente apropiado para la estabilidad y gobernabilidad dentro de la gestión pública. Ella es una decisión y una forma de proceder, se nos presenta como la autoimagen de la corporación que se convierte como referencia para los demás. Asimismo, por medio de la confianza se obtiene un alto respeto por los debidos procedimientos alcanzado el éxito anhelado.

Por ende, la credibilidad es reflejada desde la autoimagen de la organización y se alimenta permanentemente de ella. El desenvolvimiento y aceleramiento de la credibilidad organizacional se produce a mayor confianza y al debido respeto por los valores, principios, procedimientos y modos de accionar de los gerentes y líderes. Identificarse desde esta autoimagen es crear nuevas oportunidades, promover recursos alternativos y consolidar la credibilidad por la institución

Ahora bien, desde la perspectiva universitaria, la credibilidad juega un papel fundamental. Históricamente ellas se han convertido en una referencia para la sociedad, en relación con su responsabilidad de formar profesionales íntegros, críticos, de alto compromiso con la nación desde la fomentación a la investigación, vinculación social y deberes ciudadanos. En este sentido, la universidad pública, es la llamada a seguir impulsando las transformaciones sociales necesarias para nuestros pueblos. Por ello, existe credibilidad en ella, por la confianza que da producto a su historia, cultura, identidad proyectando una imagen que es sinónimo de respeto, admiración y modelo.

Dentro de este marco de ideas, la credibilidad que gozan las universidades públicas en Venezuela, especialmente las autónomas y experimentales, han permitido que ellas hayan desarrollado planes y programas académicos con proyección social, impregnado de responsabilidad social y con alto compromiso científico de las investigaciones llevadas a la sociedad. Desde el interior de ella, ofrecen carreras y programas académicos que permiten la formación de profesionales con idoneidad para enfrentar los grandes problemas de la nación. Esta misma credibilidad, lograda con mucho esfuerzo, ha permitido que ellas puedan firmar acuerdos, convenios y tratados nacionales e internacionales para continuar desarrollando investigaciones, ofrecer los programas académicos y actualización permanente en materia tecnológica, de innovación y científica.

Es por ello, que cuando una organización goza de credibilidad como la universitaria, el compromiso es mayor, mantener los niveles de calidad, vigencia y actualización de los programas académicos, innovar y desarrollar nuevas herramientas científicas serán la clave para mantener la confianza. Por ello, serán creíbles en la medida que sigan comprometidas con la sociedad, cuya filosofía de gestión siga promoviendo una cultura de inclusión y mejoramiento continuo. Sin lugar a dudas, seguir asociando la credibilidad con la imagen que representa esa universidad, que proyecta lo que es la institución para continuar expandiéndose para quienes no la conozcan, es el objetivo fundamental para seguir siendo la referencia para todos en la sociedad.

Compromiso

Ahora bien, el compromiso como valor en una organización es vital, en el sentido que es la que convierte una promesa en hechos concretos, es la palabra que materializa con voluntad lo acordado, es demostrar nuestra intencionalidad con acciones. En ese orden de ideas, el compromiso es asumir todas las responsabilidades, tareas y actividades en el tiempo establecido para ello, dando lo mejor de sí. Desde la perspectiva organizacional, el colaborador acepta el compromiso, obligándose a cumplir por medio de sus destrezas, habilidades y capacidades para la obtención del propósito exigido.

En una organización, los colaboradores se comprometen cuando se identifican con la filosofía de gestión, propósito, valores, cultura, visión y misión, asumiendo las decisiones que se tomen sea partícipe o no, traza la ruta necesaria para alcanzar los objetivos por medio de un pensamiento estratégico, por ende, los gerentes corporativos deben velar para mantener los altos niveles de compromiso, formando parte *per se* de los principios éticos de la empresa.

Para Ruiz (2013) existen tres tipos de variables relacionadas directamente con el compromiso: organizacionales, personales y del entorno. A nivel organizacional se enmarca la modalidad del trabajo, la caracterización del cargo, las directrices de recursos humanos, la forma de comunicación y las formas de liderar por parte de los gerentes; a nivel personal se toma como referencia: edad, género, tiempo en el puesto, aspiraciones en la organización, carga familiar y sentimental; finalmente las del entorno que la relacionan con las posibilidades que surjan en la organización.

Por otra parte, McNeil (1985) considera que existe un trato o acuerdo psicológico que se gesta entre los colaboradores y la organización, que puede ser transaccional o relacional. En los tratos relacionales se asume un compromiso normativo, en él se propicia un ambiente de estabilidad, mientras que el compromiso que se adquiere desde lo transaccional se da por mero interés entre las partes con una duración momentánea no garantizando que dure el compromiso por mucho tiempo.

Asimismo, Meyer y Allen (1991) señalan que existen tres modelos del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. El primero, se da un nivel de compromiso endeble, considera el costo de oportunidad en relación con la pérdida del mismo, tiene que estar, como una obligación. El afectivo, el compromiso se fusiona con las emociones topándose con otros valores como la pertinencia y lealtad, aquí quiere estar. Finalmente, en el normativo, el compromiso se relaciona con los objetivos organizacionales, existe identificación con la filosofía de gestión, se da un compromiso ético, es totalmente racional la decisión de comprometerse con la corporación en todos los principios y procedimientos, existe una secuencia entre el compromiso emocional y el racional, se complementan entre ellas.

Transparencia

Desde esta perspectiva, la transparencia, como valor gerencial, según Guedez (2006), es la capacidad para expresar la verdad, de forma clara, precisa y en todo momento, debido a que cada responsabilidad asumida que conlleve tareas establecidas, nos obliga a manifestar todo con honestidad, dejando de lado lo confuso, oscuro y el silencio. Por otro lado, Seijo (2006) señala que la transparencia, se ha conformado en un valor indispensable, para alcanzar un alto desempeño, dejando de lado los prejuicios y todos aquellos aspectos que puedan residir en corrupción.

La transparencia implica claridad y no tener ambigüedad, vacíos, lagunas ni medias verdades. Promueve, que las cosas y los fenómenos sean percibidos desde sus propiedades, sin juicio de valor, ni ideas que contaminen lo que se pretende entender. Por lo que, una organización, se asume como transparente, cuando ve con claridad todo lo que está dentro y fuera de ella, sus aspectos positivos y negativos, trabajando con eficiencia, enmarcando con principios morales. Debido, a que es la reflexión ética, las que nos orienta, a través de sus principios, siguiendo a Kliksberg (2009), a establecer los deberes, como individuos y como colectivo, de esta forma potenciar las cualidades humanas y modelar las conductas de quienes hacen vida en la social en la organización.

Es por ello, que la transparencia es un principio clave para la gestión en la universidad, un valor esencial que apunta hacia la responsabilidad con la comunidad universitaria, docentes, administrativos, obreros y estudiantes, como también de quienes hayan firmado acuerdos, tratados y convenios. Por ende, se empodera desde acciones específicas para optimizar eficazmente cada uno de los procedimientos y funcionamiento de la organización. Es un compromiso facilitar los montos asignados y manejo presupuestaria y financieramente al fin de divulgarlos, para que cada quien pueda observar los movimientos bancarios, gastos realizados y recursos disponibles según cada partida.

De esta forma, la transparencia implica también rendición de cuentas, cada miembro de la universidad puede observar el desenvolvimiento de ella, las decisiones tomadas y la ejecución de la misma,

por lo que los gerentes deben continuamente divulgar e informar todo lo que se hace. Dichos procesos deben ser transparentes, las reuniones deben ser en espacios públicos y con la participación de todos, la información debe ser fidedigna de los estados financieros y gestar que se dé auditoría y contraloría social cada cierto tiempo.

Gobernabilidad

La gobernabilidad es entendida como un espacio político que requiere un orden estratégico que permite la interacción entre quienes son gobernados y quienes dirigen, para ello se busca un equilibrio social, institucional, político y económico entre los actores que hace vida en un Estado o nación, como los ciudadanos, sociedad civil, movimientos sociales, iglesias, partidos políticos, universidades y cualquier otra entidad política que se haya conformado como una organización dentro de la sociedad.

Asimismo, Alcántara (1994) considera la gobernabilidad como un escenario caracterizado por un clima propicio para desarrollar políticas públicas que son para el beneficio de la sociedad, cuya organización se gesta por instituciones que deben mantener el buen rendimiento que permiten conservar la estabilidad del sistema político. Por lo que, es ella la que produce la decisión política y es la encargada de ejecutar la inversión en todas las áreas de prioridad, además de resolver los problemas con una gran capacidad gerencial.

También es entendida por gobernabilidad, la edificación de políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que cohabitan y conviven en una organización, nación o Estado, lo que implica redimensionar los criterios y la forma cómo se hace gestión pública. De esta forma, la gobernabilidad incentiva la participación, bajo principios democráticos y éticos que sean acorde al reconocimiento de la diversidad de pensamiento y la capacidad de atender las necesidades y problemas medulares de la sociedad.

Por otra parte, la gobernabilidad lleva implícito la capacidad para quien gobierne pueda diseñar, gestionar y ejecutar las políticas públicas con la eficacia y eficiencia, siempre que mantenga legitimidad, consenso y apoyo de las mayorías. Para ello, el impacto de las políticas desarrolladas debe ser muy verídico para la sociedad,

generando beneficios colectivos. Por ende, la gobernabilidad, a través del sistema político en la cual se encuentra inmersa, tiene el compromiso de resolver, ofrecer y garantizar las exigencias de los ciudadanos bajo un clima de respeto, reconocimiento y estabilidad.

Desde una mirada universitaria, la gobernabilidad es expresada desde una gestión caracterizada por principios éticos basados en la confianza, estabilidad y respeto de las acciones políticas y la correcta administración de los recursos, permitiendo conducir, organizar y acompañar todas las directrices implementadas para el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de la institución. Por ello, su filosofía es la del buen gobierno, que no es más que desarrollar estrategias necesarias para la incorporación de todos los miembros de la comunidad universitaria al fortalecimiento de los niveles de gobernabilidad; esta comunidad se agrupa en federaciones, sindicatos, asociaciones, centros de estudiantes, y el organigrama institucional.

En otro aspecto, al hablar de gobernabilidad en organismos complejos, como la universidad, necesariamente debe considerarse los aspectos éticos. Para Maturana (1997), la ética debe estar referida, en primera instancia a la alta gerencia en relación con la administración recta, eficiente y transparente de su responsabilidad como gobernante, teniendo la voluntad para la autorregulación como exigencia y ejemplo para los que aspiran a formar parte de las riendas de la institución y dar un mensaje de honestidad, credibilidad y estabilidad.

Ahora bien, es necesario extrapolar la información develada por los informantes claves y expertos producto de la descripción fenomenológica, ellos son la referencia esencial para la elaboración, construcción y sistematización de la teoría emergente desde las categorías centrales de esta investigación.

Testimonios fenomenológicos

Para dar inicio a estos testimonios es significativo regresar a la interrogante inicial realizada a los informantes claves y expertos en relación con la gobernabilidad, de algunas universidades latinoamericanas, cuya descripción dan cuenta del fenómeno de estudio y permite a la investigación direccionarse desde las dos perspectivas de análisis. Al respecto, fueron variadas las informaciones que sumi-

nistraron en relación con la pregunta ¿Según su opinión cómo la gobernabilidad puede gestar los cambios necesarios para un buen funcionamiento de la universidad? La cual suscitó una interpretación esencial para orientar este estudio, por lo que el informante clave 1 se mostró motivado, sereno y solido en sus aportaciones.

En este sentido, el informante clave 1, manifestó que la gobernabilidad debe considerar que para que se den cambios esenciales debe existir:

El acompañamiento y cercanía por parte de las autoridades en cada uno de los procesos en lo que hacen vida la universidad, consiguiendo amparar las tomas de decisiones de los miembros que son directores y coordinadores para funcionar de forma conjunta y velar los procesos propios de cada departamento, que son la fundamentación de toda universidad. (Tabla 1 Líneas 89 al 100)

Por lo que la gobernabilidad, debe ser asumida desde el reconocimiento de las autoridades que ejercen el poder, que deben velar para que se cumplan con las normas y requerimientos en los procesos administrativos, así como también debe respetarse el orden organizacional acorde a su filosofía y cultura.

Mientras que para el informante clave 2, la gobernabilidad universitaria:

Se ejerce una potestad y unas facultades que están descrita en cada una de las funciones para cada una de la estructura jerárquica, podemos decir que se rigen por un manual de cargos OPSU, quien establece cada una de las funciones que deben cumplirse en cada uno de los cargos y por supuesto para el docente existe una reglamentación coherente en cuanto a su función y estudiantil también existe esta regulación que se encarga de regir lo que es la gobernabilidad. (Tabla 2 líneas de la 188 a la 277)

Dentro de este mismo discurso, el informante clave 2, considera que la gobernanza puede gestar distintos cambios cuando comience a entenderse realmente como podía posesionarse un nuevo liderazgo desde la gerencia y específicamente desde la ética en donde pueden existir situaciones que de pronto pueden evitar lo que es el contacto, lo que es la personalización de liderazgo, bien sea entre autoridades y docentes, en este caso por distintas circunstancias estas acciones

son sumamente importantes para que puedan construirse el buen funcionamiento de la universidad. (Tabla 2 líneas de la 188 a la 277).

Es así, que cuando no se tiene coherencia, destaca el informante clave 2, de los procedimientos es allí donde comienzan los inconvenientes, debemos reconocer que existen límites en cada una de las funciones que tomamos y existe también el respeto por cada una de las funciones por cuanto no podemos asumir responsabilidades que le corresponden a otras personas (Tabla 2 líneas de la 188 a la 277).

La gobernabilidad, vista desde la universidad, debe ser entendida como aquella que se enmarca dentro de un nuevo liderazgo, que asume los desafíos éticos en pro del bienestar de toda la comunidad que permita el buen desenvolvimiento de todos los actores políticos que hacen vida en ella, además de mantener el orden y la estructura organizacional que apunte hacia el logro de los objetivos.

Para el informante clave 3, la gobernabilidad es considerada como aquella que “acompaña la toma de decisiones para la atención de los asuntos sociales, culturales y políticos” (Tabla 3 líneas de la 105 a la 117), por lo que:

Gobernar no es más que otro elemento de suma importancia en lo social y sociable, con elementos como la dialogicidad, la convivibilidad, la territorialidad, la mirada sentipensante; una gobernabilidad crítico-reflexiva en miras de la soberanía dibujada en la Ley Plan de la Patria 2013-2019. (Tabla 3 líneas de la 105 a la 117)

En este sentido, la gobernabilidad es entendida en el hecho sociopolítico para acompañar las decisiones que se toman en colectivo con los actores que hacen vida en ella, esto permite consolidar los valores éticos que debe caracterizar a las culturas que viven en pro del bien común, donde el diálogo, respeto y consenso privan más allá del interés particular, todas estas —cosmovisión indispensablemente— deben estar consideradas en el proyecto país como mecanismo de garantía del bienestar, estabilidad, justicia, equidad y libertad para todos.

Desde otro orden de ideas, el informante clave 4, manifiesta que la gobernabilidad debe ir acompañada con valores, “trabajo con igualdad, con diálogo, con responsabilidad, con libertad con solidaridad”, donde se:

Propicien el principio de paz, de cooperación, de tolerancia, de respeto mutuo, de diálogo principalmente, no dejar de lado, el respeto por la diversidad de género al medio ambiente y a mi juicio esas dos cosas tan importante como el resto, porque para lograr esas justicia, cultura de la paz uno puede propiciar todo esto y eso pues engloba todo lo anteriormente dicho para la atención de los asuntos sociales. (Tabla 4 líneas de la 182 a la 236)

Aquí la gobernabilidad es asumida más allá de los criterios políticos de estabilidad, eficiencia y garantía de los derechos de los ciudadanos, y apunta a considerar el respeto a la vida en todo el sentido de la palabra, los aspectos ecológicos deben ser considerados desde una ética gubernamental que garantice la diversidad y convivencia con las especies que conviven con los seres humanos, es decir trascender del antropocentrismo al biocentrismo, aunado a que la gobernabilidad, además, de estar enmarcada en valores éticos, también debe considerar los asuntos políticos de vital importancia como la igualdad de género, a pesar de los grandes avances en ese sentido, aún en la praxis nos muestra que existe rechazo y negatividad del rol de la mujer en los asuntos políticos dentro de una sociedad.

Por otra parte, para el experto, a quien lo hemos denominando informante clave 5, señala que:

La gobernabilidad puede ser un lineamiento o un principio o una herramienta gerencial que es la que permite la participación masiva la suma de voluntades y de esfuerzos para que la institución universitaria pueda funcionar acorde a las necesidades extrauniversitarias o las necesidades del pueblo venezolano. (Tabla 5 líneas de la 181 a la 200)

La gobernabilidad permite el concurso de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria en función de los cambios que necesita de la sociedad, que puede servir para la transformación universitaria, tomando:

En cuenta los aspectos emanados en el Plan de la Patria, que permitan atender los asuntos sociales, desde una toma de decisión que promueva la justicia social, respeto al medio ambiente y el principio de paz, para propiciar un impacto directo en el entorno organizacional en la cual se encuentra inmersa, bajo las tres funciones socioacadémicas. (Tabla 5 líneas de la 181 a la 200)

Por ello, según el papel que juega la gobernabilidad en el proceso de transformación universitaria es fundamental, en el sentido de servir de lineamiento para consolidar un ambiente de paz, armonía, equidad, justicia y convivencia universitaria. Dichos elementos están enmarcados en los cambios que se exigen en el seno de la sociedad, en especial por el dinamismo social que emana permanentemente exigencias políticas, económicas, educativas, culturales hasta recreativa, con el fin del bien común y del buen vivir.

Tabla 4. Principales aportaciones de los entrevistados sobre la gobernabilidad

Informantes	Aportes	Investigador
Informante clave 1	La gobernabilidad debe considerarse que para que se den cambios esenciales debe existir el acompañamiento y cercanía por parte de las autoridades en cada uno de los procesos en lo que hacen vida la universidad, consiguiendo amparar las tomas de decisiones de los miembros que son directores y coordinadores para funcionar de forma conjunta y velar los procesos propios de cada departamento, que son la fundamentación de toda universidad.	La gobernabilidad debe ser asumida desde el reconocimiento de las autoridades que ejercen el poder, que deben velar para que se cumplan con las normas y requerimientos en los procesos administrativos, así como también debe respetarse el orden organizacional acorde a su filosofía y cultura.
Informante clave 2	La gobernanza puede gestar distintos cambios cuando comience a entenderse realmente como podía posesionarse un nuevo liderazgo desde la gerencia y específicamente desde la ética en donde pueden existir situaciones que de pronto pueden evitar lo que es el contacto, lo que es la personalización de liderazgo, bien sea entre autoridades y docentes en este caso por distintas circunstancias estas acciones son sumamente importantes para que puedan construirse el buen funcionamiento de la universidad	La gobernabilidad, vista desde la universidad, debe ser entendida como aquella que se enmarca dentro de un nuevo liderazgo, que asume los desafíos éticos en pro del bienestar de toda la comunidad que permita el buen desenvolvimiento de todos los actores políticos que hacen vida en ella, además de mantener el orden y la estructura organizacional que apunte hacia el logro de los objetivos.

<p>Informante clave 3</p>	<p>La gobernabilidad es considerada como aquella que acompaña la toma de decisiones para la atención de los asuntos sociales, culturales y políticos, por lo que, gobernar no es más que otro elemento de suma importancia en lo social y sociable, con elementos como la dialogicidad, la coniviabilidad, la territorialidad, la mirada sentipensante; una gobernabilidad crítico-reflexiva en miras de la soberanía dibujada en la Ley Plan de la Patria 2013–2019.</p>	<p>La gobernabilidad es entendida en el hecho sociopolítico para acompañar las decisiones que se toman en colectivo con los actores que hacen vida en ella, esto permite consolidar los valores éticos que debe caracterizar a las culturas que viven en pro del de bien común, donde el diálogo, respeto y consenso privan más allá del interés particular, todas estas cosmovisión indispensablemente deben estar consideradas en el proyecto país como mecanismo de garantía del bienestar, estabilidad, justicia, equidad y libertad para todos.</p>
<p>Informante clave 4</p>	<p>La gobernabilidad debe ir acompañada con valores, trabajo con igualdad, con diálogo, con responsabilidad, con libertad con solidaridad”, donde se “propicien el principio de paz, de cooperación, de tolerancia, de respeto mutuo, de diálogo principalmente, no dejar de lado, el respeto por la diversidad de género al medio ambiente y a mi juicio esas dos cosas tan importante como el resto, porque para lograr esas justicia, cultura de la paz uno puede propiciar todo esto y eso pues engloba todo lo anteriormente dicho para la atención de los asuntos sociales.</p>	<p>La gobernabilidad es asumida más allá de los criterios políticos de estabilidad, eficiencia y garantía de los derechos de los ciudadanos, y apunta a considerar el respeto a la vida en todo el sentido de la palabra, los aspectos ecológicos deben ser considerados desde una ética gubernamental que garantice la diversidad y convivencia con las especies que conviven con los seres humanos, es decir trascender del antropocentrismo al biocentrismo, aunado a que la gobernabilidad además de estar enmarcada en valores éticos, también debe considerar los asuntos políticos de vital importancia como la igualdad de género, a pesar de los grandes avances en ese sentido, aun en la praxis nos muestra que existe rechazo y negatividad del rol de la mujer en los asuntos políticos dentro de una sociedad.</p>

<p>Informante clave 5 Experto</p>	<p>La gobernabilidad puede ser un lineamiento o un principio o una herramienta gerencial que es la que permite la participación masiva la suma de voluntades y de esfuerzos para que la institución universitaria pueda funcionar acorde a las necesidades extrauniversitarias o las necesidades del pueblo venezolano.</p>	<p>El papel que juega la gobernabilidad en el proceso de transformación universitaria es fundamental, en el sentido de servir de lineamiento para consolidar un ambiente de paz, armonía, equidad, justicia y convivencia universitaria. Dichos elementos están enmarcados en los cambios que se exigen en el seno de la sociedad, en especial por el dinamismo social que emana permanentemente exigencias políticas, económicas, educativas, culturales hasta recreativa, con el fin del bien común y del buen vivir.</p>
---------------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia (2020)

Desde esta perspectiva, asumir el rol ético personalmente, no lo es todo para la gobernabilidad, solo es el comienzo de una sucesión de acciones y decisiones que ayudarán a la potenciación de una gestión ética para el fortalecimiento de una cultura organizacional de honestidad, humildad, claridad y eficacia. Se debe impulsar un gobierno para todos y no para el servicio personal, gestionando la optimización de los procesos, procedimientos y ejecución de los programas académicos, de los planes de estudios y de los proyectos que se desarrollan para la inversión del mejoramiento de la infraestructura y actualización tecnológica.

Tabla 5. Definición de gobernabilidad

Investigador	Definición
Méndez (2018)	<p>La gobernabilidad es entendida por la edificación de políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que cohabitan y conviven en una organización, nación o Estado, lo que implica redimensionar los criterios y la forma como se hace gestión pública. De esta forma, la gobernabilidad incentiva la participación, bajo principios democráticos y éticos que sean acorde al reconocimiento de la diversidad de pensamiento y la capacidad de atender las necesidades y problemas medulares de la sociedad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por ende, se apuesta por una gobernabilidad que resuelva situaciones de conflictos producto de la poca transparencia en la ejecución de los recursos y la escasa información proporcionada a la comunidad universitaria, por lo que se debe apegar a los reglamentos existente en materia presupuestaria y financiera. Además de atacar la falta de compromiso con la institución de algunos miembros fundamentales para el desarrollo de las políticas académicas y administrativas, docentes, personal administrativo y obrero. Entre otras dificultades que se les presenta al gobernante en estas organizaciones, que deben ser abordados con un gran compromiso ético, fundada en la honestidad, transparencia, integridad, solidaridad y compromiso.

Práctica de gobernabilidad

Es desde esta perspectiva que se debe asumir la práctica de gobernabilidad, como la coherencia entre la teoría, el discurso, el programa político propuesto y la praxis. Para quien ejerce la gobernabilidad debe considerar el contexto socioeconómico al cual se debe, proporcionando las herramientas necesarias para ejecutar con eficacia las políticas públicas, tomar las mejores decisiones acorde a las circunstancias e incorpora a su equipo de trabajo a los otros directivos que forman parte del juego político de la organización.

La práctica de gobernabilidad implica la facilidad y persistencia de la operatividad política ejercida por parte de quien gobierna, buscando la relación armónica entre todos. Por lo que, se reconoce su carácter pluridimensional que apunta hacia la legitimidad, eficacia, respeto, consenso y valoración de las diferentes formas de ejercer la democracia. En este sentido, desde la práctica de gobernabilidad entendida como acción de gobierno, se debe abordar con mucha sensibilidad las exigencias sociales que son producto de una serie de necesidades que existe, convirtiéndolas en políticas públicas de alto impacto que permita transformar el entorno para una mejor convivencia, que nos lleve hacia un buen vivir y a la mayor suma de felicidad posible.

Por ende, la práctica de gobernabilidad de la alta gerencia y de los actores políticos, son imprescindibles en la toma de decisiones para la jerarquización de los objetivos y su aplicabilidad que permita gestionar los instrumentales necesarios para obtener las

metas y resultados esperados. Se requiere también, poder prever y controlar posibles eventos conflictivos y respaldar las decisiones por muy arriesgadas que sean. En este sentido, se consideró como propiedades en esta investigación, de esta subcategoría práctica de gobernabilidad, el papel protagónico, estructura jerárquica, dirección estratégica, filosofía organizacional y planificación que permitirán teorizar sobre esta problemática, para contribuir a potenciar la gerencia ética para la gobernabilidad en la universidad.

Papel protagónico

Es evidente, que desde la práctica de gobernabilidad, se promueve el papel protagónico de los actores políticos que hacen vida en la sociedad, si se relaciona lo protagónico con la democracia se está haciendo referencia a la necesidad de la participación colectiva en los asuntos políticos y sociales, debido a la convicción que los asuntos políticos es responsabilidad de todos y no solo de quien ejerce el poder desde las estructuras conformadas: ejecutivo, legislativo, judicial, ciudadano y electoral. Por ello, el papel protagónico gira en la actitud intencionada por ayudar, colaborar y comprometerse con las transformaciones necesarias en la sociedad.

Por otro lado, se da un espacio más protagónico, cuando los ciudadanos son activos y se esfuerzan por su propio destino, exigiéndole a los poderes públicos que estén permanentemente acompañándolos y ejerciendo sus funciones y responsabilidades. Cuando se habla del papel protagónico de las personas, se reconocen como seres que tienen derecho de participar en las decisiones políticas de su comunidad y de dialogar con aquellos que fueron elegidos para una responsabilidad pública. Por lo que, estaríamos haciendo referencia una gestión pública de gobernabilidad cuyo papel protagónico lo tiene la gente que pueda formar parte de la planificación, ejecución y control de los proyectos para su comunidad.

Sin lugar a dudas, se está impulsando un cambio de paradigma en la gestión de gobernabilidad, en el sentido de trascender el sistema político de representatividad por uno más plural, abierto y libre, donde se reconozca el protagonismo de todos los actores e impulsar cambios necesarios para mejorar la calidad de vida, promover la

justicia, equidad y solidaridad. Para ello, se hace necesario construir referencias desde organismo públicos, especialmente desde las instituciones universitarias, son las llamadas a darles el protagonismo a los miembros de la comunidad universitaria, la toma de decisiones no debe solo pertenecer a sus autoridades rectorales, debe propiciarse un espacio participativo, libre y plural donde todos puedan aportar para la transformación que se requiere en el alma mater.

Estructura jerárquica

Es importante señalar, que la estructura jerárquica es para la práctica de gobernabilidad un conjunto de relaciones organizacionales que se expresa verticalmente, existe una lógica de subordinación, se le da el poder a quienes jerárquicamente lo ostentan, muchas veces para beneficios particulares. Este tipo de experiencia, tal cual, como está presentado, históricamente no ha permitido que muchos sujetos crezcan ni profesional, ni políticamente en organizaciones de gran envergadura, sin embargo, es de utilidad para organizaciones y corporaciones de pequeña escala y rango.

Por otra parte, tiene cierta vigencia en la actualidad, la estructura jerárquica es implementada en todos los gobiernos, aunque parezca contradictorio, en las religiones, empresas e inclusive en la universidad. Cada una de ellas están ordenadas desde diversas formas de gestión cuya práctica de gobernabilidad varía dependiendo sea el caso. Existe una lógica de engranaje en las organizaciones con jerarquía verticales, donde la comunicación es bilateral, los directivos establecen relación con el personal que tiene a cargo, no permite que se genere otro tipo de comunicación sino entre ellos, lo que a la larga se convierte para la organización como una gran limitante.

Para representar gráficamente este tipo de organización jerárquica se hace referencia a un árbol o un diagrama piramidal; en la cúspide está el gerente, en el centro los que tienen responsabilidad de media gerencia y en la parte de abajo todos los empleados de la organización. Esta ejemplificación, es de vieja data, ya en la época antigua, los filósofos griegos manifestaron esta jerarquización política y social, que les permitió promover un tipo de democracia pensada desde la aristocracia.

Si bien es cierto, que podemos encontrar elementos antagónicos, en la relación a la propiedad de estructura jerárquica, en el plano de la universidad entendida como organización compleja, ella promueve un tipo de jerarquización vertical, estática y muy clásica, que contribuye muy poco a desarrollar política de gestión acorde a las exigencias de la sociedad. Por lo que, se hace necesario impulsar una nueva organización que promueva una estructura jerárquica horizontal, que considere a todos los actores en la toma de decisiones y en la coordinación de proyectos académicos, científicos y tecnológicos que vaya en pro de la comunidad universitaria, de la sociedad y, en especial, en mantener la gobernabilidad de los recintos universitarios.

Dirección estratégica

Si bien es cierto, que la dirección estratégica, vista como propiedad de la subcategoría práctica de gobernabilidad, en esta investigación, es indispensable, y se hace necesario en primer lugar, definir estrategia; para Habermas (1998), entendida como acción estratégica que corresponde a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos, asumiendo que existe reciprocidad en la medida en que los demás actores también la pueden desarrollar.

En este sentido, la estrategia va más allá de una serie de acciones anticipadas para conseguir algunos propósitos. La estrategia fabrica varios escenarios factibles. Del inicio se condiciona, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificar o enriquecer su acción, una estrategia se estipula considerando un escenario circunstancial, elementos antagónicos, e inclusive adversarios, y está condenada a sufrir metamorfosis en relación con las informaciones que sean dadas en el transcurso del procedimiento. Para extrapolar, esta analogía a la organización, ella debe estar capacitada para aportar a la construcción, edificación y producción de estrategias, más allá de imponer un estilo gerencial estático y rígido.

En este sentido, se puede entender que la dirección estratégica, además de conducir hábilmente la organización, debe estar preparada para cualquier cambio que puede ocurrir, a través de estudios estadísticos, como también debe ser entendido como, siguiendo a Morrisey citado por García (2010) como aquella capacidad cognitiva del ser humano, que puede ser dado desde la colectividad, o bien,

particularidad, cuando es visto desde este último, podemos conocer que un individuo parte de sus experiencias, conocimientos y saberes para realizar propuestas y determinaciones futuras.

De esta manera, la dirección estratégica es fundamental para la organización para desarrollar no solo la visión y prospección sino para dotar de herramientas gerenciales a los miembros de la misma, para consolidar su talento humano, consolidar el equipo y establecer nuevos proyectos que permitan crecer la empresa. El ser humano, tiene la destreza y posibilidad de innovar, descubrir, indagar, imaginar y transformar tanto en lo operativo, tecnológico y corporativo, desarrollando desde lo empírico, la reflexión y sistematización de estrategias que le han permitido avanzar en el tiempo, generar recursos, y organizarse de distintas y diversas maneras.

Por ende, la dirección estratégica de una organización, estará influenciada por el contexto donde esté situado, epocal, circunstancial, local, nacional e internacionalmente, donde los recursos, juegan un papel fundamental, lo hábil en la gerencia es determinante para organizar y gestionar la cartera de servicio, producto o lo que se presente como garantía del esfuerzo realizado. Tomando en cuenta que la dirección estratégica del talento humano se enmarca en la obtención de los objetivos organizacionales; es evidente que los valores que hay que resaltar son los de la gestión ética, que permite fusionar las estrategias desde el direccionamiento, pero también los procedimientos y productos que se obtiene desde el talento humano, como parte fundamental de la empresa. Por lo que, el ser humano debe ser visto desde su integralidad, valores e identidad.

Filosofía organizacional

La filosofía organizacional representa la esencia misma de la organización, su razón de ser, el para qué y por qué de ella, su misión, visión y valores, por ello, traza la brújula a seguir elaborando estrategias, objetivos, pautas y principios que orienten la toma de decisiones de todos los que formen parte de la empresa, enmarcado desde el marco de convivencia ética, que está claramente establecidas en las políticas que se persigue. En este sentido, Rueda (2005) considera que la filosofía organizacional es la base del discurso,

característica principal de las formas de comunicación, es a través de ella que se llega a los consensos, entendimiento y comprensión de lo que persigue la empresa.

La filosofía organizacional debe considerar los intereses, identificación y ejecución de los principios de la empresa, basado en su cultura, valores, misión, visión, objetivos y estrategias. Lo importante, es reconocer los niveles de interacción entre los miembros y la filosofía que representa la organización, si se da la integralidad entre los valores y principios, según Ferrer y Guijarro (2007) promover los valores institucionales deben estar presentes no solo para la alta gerencia sino para todos lo que hacen vida activa en la empresa.

Desde esta perspectiva, la filosofía organizacional permite el buen funcionamiento de la organización, es a través de ella que se establece los parámetros para promover los valores que representa la empresa, los objetivos que se persiguen, las políticas establecidas y todas aquellas estrategias que apunte al éxito de la misma.

Vista la filosofía organizacional, como práctica de la gobernabilidad, debe ser entendida como la que marca la pauta de las actuaciones de la organización en todos los momentos de decisión, fusionando lo ético con la misión y visión, es decir con los valores intrínsecos y extrínsecos de las mismas, con los propósitos, proyectos y planes (Seijo & Ávila, 2009). Por ello, extrapolando estas ideas al contexto universitario, todas las instituciones están sujetas a la misión, visión, valores, principios que guiarán su gobernabilidad y su gestión.

Lo que permite establecer, el hilo conductor de los procedimientos, planes y la forma de gestionar la política académica y administrativa que deben ser asumidas por toda la comunidad universitaria para la obtención de los fines de la educación, por lo que la filosofía organizacional permite el direccionamiento de las universidades, tanto autónoma como experimentales, con los valores, código de ética, la misión y visión de ella misma y el cumplimiento con lo establecido en el plan del país y la carta magna.

Planificación

En este marco de ideas, la planificación es definida por Benal (2012) como la primera fase dentro la administración debido a que ella es la base de todas las funciones. En ella se establece, a priori los

objetivos, las estrategias y las fases que se establecen para alcanzar lo que se propone. La planificación emprende la elaboración de los objetivos y pormenorizar los métodos necesarios para conseguirlos exitosamente. Con ella se establece lo procurado, lo que hay que hacer, la forma, el tiempo y plazo como la organización que tendrá la misma

Para Galarraga (2002) la planificación es definida como un proceso mediante el cual se puede organizar la toma de decisiones, dirigido a puntualizar las operaciones, convirtiendo las estrategias en acciones específicas, utilizando para ello diversas técnicas de pronóstico y programación, requiriendo un planteamiento sistemático que permita ser eficiente en lo que se planifica. Por otro lado, Paredes-Santos y Pérez-Coscio (1994) considera que planificación es dibujar la proyección de la organización, de acuerdo con las transformaciones que se van generando en el contexto donde ella se encuentre, por lo que es una herramienta para alcanzar la mejor versión de la organización.

Es por ello, que la planificación lleva implícita las diversas acciones, estrategias y tácticas que serán llevadas a cabo por la organización, considerando tiempo, espacio y lo que se prospecta. Para Matus (2004), la planificación es una herramienta que desde la gestión orienta ordenadamente la ruta que trazará la organización con objetivos alcanzables, estrategias acordes y actividades que puedan ser llevadas eficazmente por los colaboradores de la misma, quienes, en acciones, a través de la técnica empleada, darán concreción a lo planeado.

Para Mintzberg (1994) la planificación se gesta por medio de un proceso riguroso cuya finalidad es obtener un producto que proviene de las acertadas decisiones, por lo que el análisis, la deducción, la contratación y la comprobación son los elementos que caracterizan una planificación que apunte a resultados objetivos, sistemáticos y racionales.

En este sentido, la planificación debe entenderse como uno de los aspectos fundamentales para el éxito organizacional, proporciona las herramientas y técnicas para la obtención del propósito y objetivo acordado, permitiendo mejorar el funcionamiento, alcanzar metas, evaluar los resultados y reorientar la gestión. En otras palabras, sistematizar lo que se espera, pensar en las estrategias, construir una secuencia de pasos, relacionar las distintas herramientas

que se tienen, permitirán también, de esta perspectiva elaborar el objetivo acorde a la organización y facilitar la toma de decisiones.

Desde la organización compleja, planificar implica entender que la incertidumbre no es un aspecto negativo, en el sentido, que toda empresa debe prepararse para diversos escenarios posibles, deseados y no deseados, de esta forma el arte de prospectar evitará que los cambios afecten por completo el núcleo de las organizaciones y ayude a adaptarse persistentemente en los planes de acción que puede generar dichos cambios. En una época tan dinámica y de permanente transformación, las acciones organizacionales deben estar sometidas a una dosis de imprevisibilidad e incertidumbre.

Como se mencionó anteriormente, la planificación en organizaciones complejas, particularmente las universidades, se entiende como un procedimiento sistemático, crítico, participativo y holístico, organizado en diversas fases que contribuyen a la elaboración de los objetivos y estrategias, reconociendo el contexto y el plazo que se tiene para obtención de lo acordado, de esta forma ofrecer a la comunidad universitaria un espacio para la convivencia, pero esto también implica seguimiento, cooperación y evaluación de lo planeado. Las decisiones deben considerar todos los aspectos estratégicos que permitan la gobernabilidad, desde los planes, previsiones y metas, cómo considerar las distintas propuestas para la creación e innovación que consoliden un verdadero ambiente universitario.

Gestión de gobernabilidad

La gobernabilidad es la esencia de la sociedad en términos políticos donde las instituciones que se crea para tal fin deben funcionar eficazmente, dicha actuación podrá ser valorado por los ciudadanos como legítimo, por lo que se considera que se ejerce la voluntad política del poder constituido a través de la obediencia de sus conciudadanos. Por lo tanto, la gobernabilidad apunta al proceso de dirección, control y administración de una sociedad que permite generar acciones, que, a través de las decisiones tomadas, puedan crear espacios de convivencia y supervivencia social.

La gestión de la gobernabilidad reside en la labor exitosa de las políticas públicas, basadas en producciones eficientes, eficaces y de calidad para la sociedad, lo que procura una organización más flexible

cuyas estructuras trascienda lo rígido y se convierta un espacio organizacional cuyos valores sean los de la comunicación efectiva, respeto, diálogo, afectividad, sencillez y humildad. Propicio para la consolidación de unas políticas públicas que consideren a los ciudadanos y sus exigencias y no solo a las normativas estáticas y dogmáticas, que tanto daño hace a la estabilidad política de una sociedad.

Implica también, que la dificultad de la gobernabilidad trasciende de la legitimidad institucional hacia la eficacia de su acción y dirección de gobernar, donde se considera aspectos técnicos e instrumentales de innovación, como su práctica política en concordancia con la de sus conciudadanos. Por ende, la gobernabilidad reside en la posibilidad de que se pueda dar un espacio político para poder gobernar con estabilidad y pacíficamente bajos métodos permanentes de diálogo, consenso y acuerdos entre todas las partes. Es por eso, que al hablar de la gestión para la gobernabilidad necesariamente se hace necesario construir políticas que apunten a la eficiencia, eficacia, validez, transparencia y estabilidad dentro de la administración pública.

Por ende, todos estos principios señalados anteriormente, parte de una gestión que considere la territorialidad, objetivo, lineamientos, calidad y vinculación, que serán propiedades en esta investigación, cuya relevancia sea entendida en la ejecución, control y planeación de los procesos, programas y proyectos que permitan la gobernabilidad e incorpore la participación activa de los actores políticos de la sociedad. Estos aspectos, son necesarios para la investigación porque permite profundizar esta subcategoría. Dichas propiedades nos permiten develar las características esenciales que tiene una gestión para la gobernabilidad en la universidad.

Territorialidad

Desde la gestión pública, la territorialidad para Muller (2002) se refiere a un contexto por medio del cual el paradigma dominante de esa política pública es el enfoque territorial u horizontal, se ordena el territorio bajo una dialéctica centro-periferia, a diferencia de la sectorialidad, que data a un contexto por medio del cual el paradigma dominante es una política desarrollada bajo un enfoque

vertical, restricción de la reproducción de un sector en particular verticalmente en una dialéctica global-sectorial. Desde estas dos perspectivas, se desarrollan las políticas públicas, lo que se gobierna desde el sector que sería el gobierno del territorio y la gobernabilidad de la territorialidad.

Por otra parte existe una tercera postura dentro de la gestión de gobernabilidad, impulsadas por políticas públicas híbridas, producto de la fusión entre la sectorialidad y territorialidad, denominada por Jean-François (2005) “secterritorialidad”, que asume características del enfoque sectorial, centralización propiamente y del enfoque territorial que significa descentralización, dado a esta fusión se gesta un gobierno con una gobernabilidad dual, relativa y determinista, debido a que aplica la política pública de acuerdo con las circunstancias.

En ese sentido, la territorialidad será aquella donde se desarrollen políticas públicas de manera horizontal, desde la descentralización, es una estrategia que se enmarca en los principios de gobernabilidad, reconociendo la multiplicidad de actores en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos. Oponiéndose a la gestión de la verticalidad, relación de arriba hacia abajo, donde no existe un reconocimiento de los actores territoriales sino quien ejerce el poder lo hace unilateralmente.

Desde la perspectiva universitaria, la territorialidad será asumida como un componente esencial de la misma, para Santos (2005) la universidad desde su enfoque social se nutrirá de la cosmovisión de los grupos sociales que se encuentran ubicados en territorios particulares, dando para establecer diálogos de saberes como para acompañar cualquier iniciativa que se geste con ellos. La territorialidad será entendida como un compromiso social y crítico, como alternativa posible para pensar la relación universidad-sociedad.

Por lo tanto, trasciende lo geográfico, como movimiento de las relaciones culturales, políticas y sociales, apuntando a la dialéctica intersubjetivas que reconocen lo valioso de la otredad, el diálogo y saberes colectivos, construyendo un espacio pluricultural donde puedan concurrir los distintos actores de la sociedad: movimientos sociales, organizaciones públicas y privadas, Estado, universidad, mujeres y hombres.

Objetivo

Uno de los principales aspectos que deben estar claramente definidos dentro de una gestión para la gobernabilidad, son los objetivos; a través de ellos se establecen los fines que se dibujan estratégicamente, considera la visión, misión y valores como brújula de acción. Ellos deben ser precisos y alcanzables. Se establecen los criterios de actuación orientados a la legitimidad, eficacia y control de la situación política. Sin embargo, los objetivos de la gobernabilidad no se pueden reducir solo a elaborar estrategias para la dirección del Estado, también debe considerarse como instrumentos que afecta en el sistema político, en los modos de participación, en la toma de decisiones, resolución de problemas, funcionamiento de las instituciones, estabilidad.

Por otro lado, la gestión de los objetivos debe garantizar, por medio de las estrategias y actividades planificadas, las condiciones para consolidar la gobernabilidad entre los actores que participa en ella. Para ello, se debe apuntar al fortalecimiento de la cultura de paz, como también a transparencia de las instituciones políticas para contribuir a la convivencia y participación ciudadana. Sin obviar, las reivindicaciones de la igualdad de género, libertad de pasamiento, creencia y religión, respeto por la diversidad cultural y la conservación del equilibrio ecológico.

Finalmente, los objetivos son trascendentales para la universidad, permite fomentar el desarrollo institucional, a través de los programas académicos y proyectos científicos, tecnológicos y culturales. Promueve la formación del pensamiento crítico y reflexivo, se puede conformar equipos de trabajo inter y transdisciplinarios para acompañar la gestión que permita la gobernabilidad. Con unos objetivos claros, la universidad permitirá la formación de líderes emergentes proveniente de la comunidad universitaria, participando activamente en la elaboración de nuevos planes curriculares y actualización académica, obteniendo como resultado un clima político estable, dialógico y legítimo.

Con unos objetivos claramente definidos hacia la gestión pública, los miembros de la comunidad universitaria podrán repensar la gestión desde la territorialidad, considerando aspectos locales e idiosincráticos como proponer nuevas organizaciones que interactúen con

la universidad, desde el plano de la sociedad, asimismo la formación en gestión territorial podrá ser el nuevo proyecto que enrumbará a la institución universitaria hacia una estabilidad en su gobernabilidad.

Lineamiento

Dentro de este marco de ideas, una gestión para la gobernabilidad debe tener claro los lineamientos que establecerá para mantener el orden, estabilidad y control sobre los aspectos políticos. En este sentido, los lineamientos son pautas que llevan a acciones y sirve como referente en la toma de decisiones tanto para solucionar conflicto como para desarrollar estrategias políticas de alto impacto. También permite ejecutar los objetivos que están acorde con la visión, misión y cultura de la institución, estas son fomentadas por el gobernante y quienes forman parte de su tren directivo.

Las organizaciones son espacios humanos que requiere de metas y propósitos que estarán determinados por los lineamientos que se elaboran para tal fin, por medio de la participación de todo el talento que existe en la organización. Por esto, ellas llevarán las acciones particulares que procuran el método, el espacio y la ruta que concretará la política implementada para el beneficio de todos.

En relación con la universidad, los lineamientos como gestión para la gobernabilidad podrán motivar los procedimientos en cuanto a la gestión académica de la docencia e investigación, como de la responsabilidad social que asume ante los proyectos de servicio comunitario, extensión, actividades recreativas, artísticas y culturales. Esta gestión debe valorarse desde una mirada holística, que permita reconocer la especificidad de cada área del saber para posteriormente sea abordada desde el pensamiento complejo.

Asimismo, la gestión pública universitaria debe velar para que los lineamientos estén enmarcados en los principios de gobernabilidad como la eficiencia, eficacia, transparencia, estabilidad y rigurosidad. Para ello, elaborara sus debidos procedimientos de patrón y medida de estimación que le permita reconocer los avances obtenidos. Se considera, entonces, que los lineamientos permitirán a la universidad la obtención, no solo de una gobernabilidad eficaz, sino también una gestión de calidad que involucre a todos los actores miembros de la comunidad universitaria.

Como corolario, se puede destacar que los lineamientos implementados para la gobernabilidad en organizaciones complejas como el sector universitario, permitirá la creación de planes estratégicos que reorientará los programas académicos, los proyectos científicos y las investigaciones desarrolladas hacia la innovación pensada desde y para la sociedad, así como el reconocimiento de otras estrategias de aprendizaje como el diálogo de saberes, la pedagogía crítica y el trabajo colectivo enmarcado en lo inter y trans disciplinar. Todo esto, con el consenso de los actores políticos que hacen vida en el alma mater.

Calidad

Los desafíos en la actualidad para quienes gobiernan son cada vez más exigentes, por lo que es necesario buscar innovaciones en la gestión que se emprende y que se oriente con más rigurosidad y eficacia las políticas públicas. Para Moyado (2011), innovar desde la gobernabilidad es abrirse a la gestión de calidad para buscar los instrumentos para obtener los propósitos y ejecutar eficazmente sus funciones. Se usa la innovación ante las exigencias de eficiencia, rapidez y calidad de los ciudadanos, lo que los lleva a construir algunos postulados dentro de la gestión para la gobernabilidad que procura implementar diferentes mecanismos y estrategia para afrontar el dinamismo social.

En relación con la propiedad de la calidad, se ha venido implementando dentro de la gestión para la mejora de procesos, servicios y productos, consiguiendo con esto que se consolide un liderazgo importante. La teorización sobre la calidad se ha avanzado a la par de la fundamentación de organizaciones modernas, que según Moyado (2011) giran por tres momentos, el primero sobre la incorporación al proceso de producción, utilizando la técnica probabilística, el otro momento sobre la integración de los procedimientos administrativos desde la perspectiva de la calidad, finalmente un momento que llega hasta la constitución de un instrumento estratégico que permita lograr la competitividad entre las corporaciones.

En este sentido, para que la gestión asuma los principios de calidad se hace necesario impulsarlo hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos, para dar variedad de opciones de programas,

proyectos y productos. Por otro lado, Malvicino, (2001) considera que gestionar la calidad de un producto, que es la razón de ser de la organización por ser garante del mismo, nos lleva a adecuar las herramientas gerenciales correspondientes, para que de una manera organizada y planificada la organización obtenga resultados previstos o convenidos con otras organizaciones, personas o actores sociales que permita mostrar capacidad de reacción frente a situaciones que no están consideradas en el proceso.

Dentro de este marco de ideas, la gestión de calidad y el rediseño de procesos se han entendido como instrumentos que ayudan a optimizar las organizaciones. Para ello, la gestión de calidad hace énfasis en la mejora permanente de procesos, para replantarlos generando nuevas posibilidades dentro de dichos procedimientos y cumplir con las demandas de los ciudadanos.

Por ende, la universidad en el sentido de gestionar para la gobernabilidad asumirá la calidad dentro de sus procesos gerenciales como un instrumento que permitirá mejorar el rendimiento de la organización, mejorar los procedimientos, los programas académicos, científicos y tecnológicos para que se adapten a la realidad de la sociedad y poder contribuir a la transformación requerida, así como también a las aspiraciones de los docentes, estudiantes, obreros y personal administrativo, que buscan siempre la articulación con cada una de las dependencias de la institución universitaria.

Sin lugar a dudas, con la implementación de una gestión de calidad en el sector universitario se garantizará una gobernabilidad estable debido a que mejora las condiciones laborales, se fortalece la transparencia institucional, las rendiciones de cuenta se dan más rápidas y efectivas, producto de la actualización de los sistemas contables y financieros. Por ello, la calidad es una herramienta esencial para consolidar la eficacia y eficiencia de los procedimientos de la organización, prestando un mejor servicio y convirtiéndose en una institución confiable, rigurosa y referencial para toda la población en general.

Vinculación

Uno de los aspectos que más se requiere profundizar para una gestión de la gobernabilidad trata sobre la vinculación, a través de ella se debe acercarse a la comunidad interna y externa de la insti-

tución para ofrecer asesorías y los proyectos que se tiene para implementarlos o crear nuevos proyectos que la ciudadanía demande, todo esto enmarcado desde la eficiencia, amabilidad y cordialidad que nos debe caracterizar. Asimismo, vincularse con el contexto ciudadano, es dialogar con ellos, escucharlos, recibir sus sugerencias, que se genere un encuentro abierto, participativo y productivo, todo con el fin de establecer alianzas con varios sectores de la sociedad en pro del bienestar y desarrollo colectivo.

Vincularse implica desde la universidad, incentivar la participación de los docentes, estudiantes, obreros, empleados y de la población organizada para la planificación, ejecución y prosecución de proyectos y programas para el mejoramiento de la sociedad, orientados en áreas temáticas y/o prioritarias según sea el caso: ambiente, vialidad, educación, alimentación, energía, cultura, deporte, recreación entre tantos tópicos que puedan abordarse. Asimismo, fortalecer las organizaciones, comité y mesas ya constituidas, para avanzar en la integración con la universidad.

Por otra parte, la gestión para gobernabilidad debe considerar la vinculación con su componente social y comunitario, en el sentido de que debe establecer los mecanismos para interactuar con la sociedad para impulsar programas de formación, científicos y de innovación para abordar los problemas esenciales y ofrecer posibles soluciones. Por otra parte, la vinculación debe gestarse con otras organizaciones para establecer acuerdos y convenios que permitan construir proyectos en común, con objetivos consensuados y generar estrategias interinstitucionales para la obtención de los productos esperados. Vincularse con la sociedad implica la divulgación de los resultados de la investigación, transferencia de conocimiento y capacitar para la creación intelectual.

Es por ello, que la gobernabilidad en el sector universitario, debe construir una gestión teniendo como brújula de acción la vinculación permanente, continua y sistemática con todas las distintas organizaciones, movimientos sociales y actores políticos que conviven en la sociedad, con la finalidad de desarrollar una comunicación abierta, franca, pertinente y eficiente que fortalezcan la gobernabilidad, se debe construir fuertes lazos entre la universidad y las distintas expresiones de la sociedad para alcanzar un desarrollo endógeno

y sustentable enmarcado en el papel protagónico de los ciudadanos, consolidando los principios éticos como transparencia, solidaridad, eficiencia, respeto, responsabilidad, solidaridad y tolerancia para la construcción de un mundo mejor.

Política organizacional

Para efecto de la investigación, es propicio definir como subcategoría la política organizacional enmarcada en la categoría central de gobernabilidad, para ello es preciso señalar que política significa un conjunto de decisiones y rutas de acción referida a situaciones específicas. Las políticas son marcos y guías de acciones que orientan los procesamientos en cada una de sus fases, no deben ser regidos, deben ser evaluables, estudiadas, debido a que muchas veces son tan tradicionalistas que no permite afrontar los retos que la organización tiene.

En este sentido, la política organizacional establece los criterios que serán la guía para el funcionamiento de la misma, elaborando los reglamentos que describen cada cargo, así también la estructura organizacional, considerando la visión, misión, objetivos, estrategia, valores y cultura que definen la institución. De esta forma, a través de la política organizacional, se gesta la posibilidad de consolidar la gobernabilidad, específicamente en el contexto universitario para desarrollar un protocolo que marca la ruta de las decisiones tomadas por quienes dirigen la institución, por ende, es la guía de acciones por excelencia que permitirán orientar cada procedimiento hasta alcanzar lo planificado.

En este marco de ideas, la política organizacional será beneficio para la universidad en el sentido, de no solo direccionar la institución, sino de acompañarla activamente en las diversas decisiones de gran envergadura, previendo situaciones, buscando alternativas, evaluar cada aspecto que pueda poner en riesgo la organización. Por eso, las políticas, en este contexto, tendrán participación directa en los planes académicos, científicos, administrativos, financieros y presupuestarios que permitan encausarlas en los indicadores elaborados para tal fin.

Desde esta perspectiva, la universidad estará en un contexto de gobernabilidad, cuando sus políticas giren en una toma decisio-

nes aceptadas cuya acción produzca impacto positivo y deseado por todos en la organización. La toma de decisión, siempre en estas instituciones complejas, es el foco de crítica más aun las acciones concatenadas a partir de ellas, lo que hace que el control y la dirección en estos asuntos sean rigurosos, sistemáticos y la vez cautelosos. Para ello, esta investigación, se asume como guía de acción para una gobernabilidad universitaria que permitirá abordar los asuntos sociales, justicia social, toma de decisiones y el plan de la patria como directriz general para la política organizacional.

Atender asuntos sociales

Es evidente, entonces, que toda política organizacional conlleva a generar políticas públicas, si se trata de mantener la gobernabilidad particularmente en la universidad, ellas serán las formas cómo intervienen sus autoridades rectorales como gobernantes, que asumen la atención y acompañamiento de los asuntos públicos. Aquí hay que entender lo público en el amplio sentido de la palabra, será todo lo relacionado a la sociedad con sus diversas manifestaciones y organizaciones: movimientos sociales, asociaciones cívicas, empresas, cooperativas entre otros actores sociales. Desarrollar políticas para atender los asuntos sociales implica diseñar, gestionar, seguir, acompañar y valorar las ideas y necesidades que pueden ser llevadas a cabo a corto, mediano y largo plazo.

Para Ziccardi (2008) las políticas que atienden los asuntos sociales son un tipo particular de políticas públicas que tiene como propósito proporcionar un escenario donde se genere equidad social, también se considera velar por los derechos sociales, como las políticas de salud, educación, alimentación, vivienda, deporte, entre otros, ellas son parte de la responsabilidad social que la organización, institución, universidad, gobiernos municipales, estatales y nacional le compete, porque es un competencia del Estado. Es evidente, que a pesar que pueda ser asumida por cualquier organismo público o privado, las políticas sociales están enmarcadas en dar lineamientos generales para garantizar al pueblo la estabilidad social que está contemplado en nuestra carta magna.

Desde esta perspectiva, los asuntos sociales son tratados por las políticas sociales para atender hasta los más esenciales y vitales

asuntos en la sociedad, como es el problema de la pobreza extrema, esta situación es preocupante para los gobernantes quien debe velar para que pueda darse las condiciones mínimas de vida para estas personas. Según Ziccardi (2008):

Las políticas de referencia parten de la consideración de que no puede tratarse igualmente a quienes son desiguales porque ello no reduce la desigualdad, sino que la agrava. Por lo tanto, para crear condiciones de equidad es indispensable tratar de manera desigual a los desiguales. (p. 8)

En relación con las políticas que debe generar la universidad de acuerdo con los asuntos sociales, son los de la educación, la salud e inclusive la vivienda, si bien es cierto que la esencia de la universidad es crear programas académicos que orienten la formación profesional en diversas áreas de conocimientos, también es cierto que debe ampliarla, reorientar la pedagogía y estrategias que se utilizan dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, auditarlas e impulsar transformaciones curriculares que permitan cambiar la esencia de la misma, en especial la orientación epistemológica que continúa atrapada en el paradigma de la colonialidad eurocéntrica. Así como también impulsar una educación municipalizada desde el enfoque de territorialidad, para incentivar el desarrollo socio-productivo local.

Por otra parte, en relación con los asuntos sociales de la salud y vivienda, la universidad a través de los departamentos e instituciones que se crearon para ello, tiene la obligación y responsabilidad de velar que se cumpla este derecho para todos los miembros de la comunidad universitaria. Es aquí donde, se exige una gerencia ética que permita potenciar la gobernabilidad en estas instituciones, ya que los referidos asuntos sociales deben ser acatados con principios y valores de la cultura universitaria, desde la transparencia, honestidad; pero sobre todo desde la solidaridad, eficacia y eficiencia.

Justicia social

Construir políticas es un arte porque implica llegar a compromisos y convenios con los diversos actores sociales, considerando que pueden existir diferentes puntos de vista que pueden ser hasta

antagónicos de lo que se promueve. Los compromisos son de plazo corto. Los tratados a largo plazo son consensos. La gobernabilidad se basa en estabilidad política que se da producto de los consensos realizados. Es por ello, que se debe señalar que hay consenso cuando preexiste justicia social, en otras palabras, mesura e igualdad entre las partes políticas.

Las políticas son planes que orientan las ideas de quienes pretenden llevar la dirección de los asuntos políticos y organizacionales, instruye la toma de decisiones. Las políticas están estrechamente ligadas con un objetivo, estos se expresan por medio de una serie de valores que están inmersos en una cultura que afecta las decisiones. Ellas también pueden a priori alertar sobre situaciones turbias y aporías que se puedan presentar, por lo que la participación del que las dirige juega un papel clave en momentos difíciles. Necesariamente, las políticas son flexibles, lo rígido queda relegado para las leyes, para la construcción de las mismas se motiva la libertad y creatividad, para que puedan fluir nuevas ideas que podrán formar parte de las políticas que se estén elaborando.

Los consensos pueden dar paso a la creación de nuevas políticas, en especial si son las públicas que son producto de necesidades, acuerdos y dificultades que son considerados por los gobernantes para poder tomar la decisión en relación con las políticas, estrategias y acciones a seguir. Ellas delimitan el área donde internamente se hacen las decisiones, indican los parámetros hasta donde puede llevar la acción.

En este sentido, en los postulados de las políticas públicas se encuentran implícita la justicia, la cual se convierte en un componente necesario para su desenvolvimiento. Desde el contexto de la gobernabilidad, las políticas públicas buscan siempre la equidad, igualdad y equilibrio en las acciones llevadas a las distintas comunidades, que muchas veces se presenta con una desigualdad profunda en lo social y económico producto de la imposición de la lógica del mercado, es por eso que la justicia social un juega un papel protagónico para reivindicar la esencia de la gobernabilidad

En los planteamientos de Rawls (1997) se puede encontrar esa imbricación entre política pública y justicia. Para este autor, la justicia es entendida como aquella cualidad ejercida por las organizaciones

sociales para redistribuir no solo beneficios sociales, sino también los aspectos jurídicos, políticos, organizativos e inclusive aspectos éticos que atañan hasta la misma convivencia humana. Rawls (1997) cree que la justicia debe pensarse desde el punto de vista de las exigencias de la equidad. La equidad puede verse como una exigencia de imparcialidad y lejanía de prejuicios o intereses creados.

Dentro de esta perspectiva, la justicia social está enmarcada en las políticas que apunta al desarrollo integral de los ciudadanos en una sociedad. El consenso es su principal virtud, permitiendo edificar mecanismos de protección social que a su vez se convierte en un núcleo de solidaridad para todos. Siguiendo los planteamientos de Murillo y Hernández (2011) justicia social y austeridad van de la mano, la existencia de fuerzas sociales es el fundamento de la política social. Puede haber una sociedad de abundancia en que las fuerzas sociales no están equilibradas y, entonces, el sector más influyente y fuerte de la sociedad se quedará con la mayor parte del ingreso y el consumo. De esta forma no se generará justicia social, debido a los que los oprimidos tendrán que luchar contra la hegemonía de la clase dominante, que se negarán hasta el final para ceder sus intereses.

No habrá justicia social, sino se gesta una transformación social y política entre los que gobiernan que defiende su estatus quo y los que son sometidos a la obediencia. Pensar la justicia social desde la simple redistribución de bienes es dejar de lado, la importancia que tiene para ella la obtención de igualdad de oportunidades en acceso al poder, en la posibilidad de participar en diferentes espacios públicos o en el acceso al conocimiento. Con ello, siguiendo a Murillo y Hernández (2011), se ha de ampliar este planteamiento y entender la justicia social como un procedimiento o proceso en la medida que se convierte en una herramienta para lograr una justicia distributiva y un reconocimiento político.

Como corolario, podemos decir que la justicia social en términos de gobernabilidad dentro del sector universitario, se nos presenta como una situación compleja que deberá afrontarse desde una gerencia ética, para revisar los fines de la educación que se enmarque en el proceso de transformación universitaria, para impulsar pedagogías críticas que supere los viejos, tradicionales y conservadores currículos por otros que sean más humanistas, inno-

vadores, que reconozcan todos los saberes de los pueblos del sur, y se funde en aspectos esenciales de la propia vida, como el equilibrio ecológico, desarrollo endógeno, trabajo humanizado, voluntario y socio-productivo, convivencia humana, equidad, solidaridad, pero en especial respeto, diálogo y cultura de paz.

Toma de decisiones

La toma de decisiones, según Quintero (2013) es el proceso a través del cual se generan elecciones por los actores de una organización, referente a temas específicos, produciéndose acciones que impactarán positiva o negativamente. Es fundamental señalar, que se dan dos momentos importantes, en el contexto de la toma de decisión para Quintero (2013); en el primero se define el tema, los datos e información, se evalúan por parte de los gerentes los distintos escenarios y se decide desde la base de los mecanismos más óptimos posibles; el segundo momento, cuando la decisión tomada es la elección concreta, por lo que se debe velar para que se lleve a cabo la decisión tomada. Ahora bien, la toma de decisión no es lineal, completa y segura, se da en un marco de complejidades e incertidumbres.

Por otra parte, para Espinosa (2016), las decisiones organizacionales no serían pensadas como elecciones ni como acciones, sino como operaciones de comunicación que se confeccionan en función a las condiciones inciertas del contexto, en los límites de premisas de decisión —personas, jerarquías y programas— con el objetivo de elaborar las funciones que se sitúan en la organización, al mismo tiempo trata de llevar a cabo sus particularidades formas de producirse. La principal herramienta en la organización son sus procesos de toma de decisiones que comprende situaciones difíciles, adversas y complejas, diferencia distintos escenarios y busca resolverlas.

Las organizaciones, entendidas como sistemas complejos, mantienen siempre presente que toda su cultura y filosofía organizacional reconocerá permanentemente que está inmersa en situaciones de incertidumbre, por ende, sus decisiones necesariamente serán adaptadas a esa realidad que puede ser social, política, económica y cultural. Lo que nos quiere decir que la toma de decisión no es lineal se mueve siempre en un contexto dialéctico, cambiante y

dinámico. Las organizaciones toman diversas decisiones que asumen otro recorrido que el inicial, pero que continuará su trayectoria en decisión completamente racional, debido a los mecanismos implementados para ello, por los actores que tienen la responsabilidad de gerenciar la corporación.

En este orden de ideas, siguiendo los postulados de Espinosa (2016) señala que la perspectiva de adaptación que tiene la organización, les permite que coexista con el contexto donde está inmersa y se apoye en él. Para eso, la organización elabora explicaciones sobre esas decisiones adyacentes en el marco de sus propios esquemas de interpretación. Se puede decir, sin que suene paradójico, los sistemas organizacionales tienden a la estabilidad en condiciones de inestabilidad. Por lo que, Espinosa (2016) considera que, en los procesos organizacionales, las decisiones que se produjeron como respuestas a perturbaciones no previstas resultan coherentes tanto con las condiciones del contexto como con la propia estructura organizacional.

Se puede decir entonces, que la toma de decisiones en la universidad, entendida esta como un sistema complejo, no solo se va a reducir a patrones jurídicos y a las políticas de formación académica, sino a responder al dinamismo social del contexto donde ella se encuentra inmersa, de lo contrario sería una organización aislada, lo que lo alejaría de la esencia de ella. Aunado a ello, la toma de decisiones permitirá que las autoridades rectorales, gerentes de la casa de estudio, consideren las diversas voces expresadas por los demás actores en función de buscar soluciones a las distintas situaciones presentadas o para proponer proyectos estratégicos que busquen transformar la universidad de manera prospectiva para cumplir con los objetivos de la misma, pero sobre todo para garantizar la gobernabilidad desde un planteamiento ético.

Plan de la patria

Un aspecto fundamental a ser considerado por medio de las políticas organizacionales gestadas desde la gobernabilidad que impregnan las universidades como organismos públicos y complejos es el cumplimiento con los planes y proyectos de país, que surgen para armonizar todo un sistema hacia la coordinación de elementos desde las distintas áreas que se fundamentan en la nación, siendo

en este caso particular, la educación; por lo que, las universidades responden a una dinámica social y política pero a su vez a políticas internas que son dadas para caracterizar una organización como tal, sin embargo estas no se encuentran aisladas por cuanto responden a un plan de gobierno que desde lo macro intenta gobernar, siendo responsabilidad de los distintos sectores adaptar sus políticas para responder a las demandas sociales desde su especificidad.

Es entonces como se vislumbra la importancia de un plan estratégico que enmarque los principales principios motores de cualquier país en Latinoamérica y es por ello que en Venezuela se ha denominado el mismo como plan de la patria, fundado con el objetivo de generar en suma voluntades hacia la transición de un modelo político enmarcado en el socialismo y restitución del poder a la colectividad. Este plan logra integrar una diversidad de elementos, entre los cuales se menciona el proyecto ecosocialista. En tal sentido, dado su centro estratégico, este es dividido en cinco objetivos históricos, caracterizados por su percepción del tiempo, logrando una integración máxima hacia el beneficio de la colectividad y desarrollo del país.

En relación con lo anterior, el objetivo número uno, deja en evidencia la importancia de gestionar procesos en función de un eje central como lo es el desarrollo ecosocialista, a partir del mismo, se tiene como perspectiva principal conforme a universidades como políticas organizaciones propicias el poder desarrollar un nuevo estilo científico-tecnológico, así como la formación para el trabajo liberador. No obstante, el objetivo número dos mantiene una relación con la posibilidad de generar la mayor suma de felicidad por medio de la seguridad social y estabilidad política, con una estructura de gobierno que logren consolidar un sistema político idóneo para la población conforme a estándares óptimos de vida, resaltando la importancia en la transformación del modelo económico hacia un nuevo orden, que se ha dominado socialista. Esta propuesta socialista, en la praxis presenta las mismas contradicciones del sistema político y económico capitalista que intenta superar,

Seguidamente, el objetivo histórico número tres, intenta retomar la conversión del país en una potencia desde el ámbito social, económico, político evidentemente tras una función de desarrollo

impulsador de América Latina y el Caribe, retomando en este apartado la importancia en la producción petrolera, servicios públicos óptimos y de calidad para ofrecer los mejores niveles de vida para la población en la ruptura de los pensamientos individualistas hacia un nuevo enfoque socialista, gestado en valores de colaboración y cooperación. Al mismo tiempo, el cuarto objetivo mantiene la importancia en el desarrollo de una nueva geopolítica, con la intención de generar un equilibrio del universo garantizando la paz de nuestras naciones.

Finalmente, el objetivo histórico número cinco, plantea el refuerzo en la contribución que como ciudadanos debemos mantener, replanteado desde las instituciones en cada uno de sus procesos para la preservación de la vida en el planeta, hacia la construcción de un verdadero modelo económico ecosocialista, garantizando el aprovechamiento de los recursos naturales, bajo valores de respeto ante la naturaleza misma. Dichos objetivos, plantean un plan nacional que deja claro una convivencia cívica armonizada para todos los ciudadanos, instituciones, empresas y organizaciones, por lo que, forma parte de la responsabilidad de líderes y autoridades mantener políticas que desde las organizaciones involucren el plan nacional como mandato legislativo hacia el beneficio de la propia colectividad con la integración de la cooperación y colaboración de individuos.

Así pues, al mantener dentro de las políticas de la organización como parte de una gobernabilidad dentro de las universidades se trata sobre un plan de la patria desde el enfoque universitario, el cual logre ajustar bases normativas y legislativas que respondan a un sistema democrático, incluyente y ajustado a los retos que enfrenta el país, así como las demandas de las universidades ante los desafíos por una población más digna, integrada en valores, justicia y equidad, con niveles de desarrollo y profesionalización hacia la construcción de un país, socialista y democrático modelo para América Latina y el Caribe.

A tal efecto, las universidades en suma organizada por medio del plan nacional, deben generar proyectos acordes a la pertinencia del país y evidentemente a su base productiva, en la búsqueda del desarrollo del talento humano potenciado y capaz para asumir los retos en materia de producción y profesionalización, buscando alternativas y solución de problemáticas en torno a una Venezuela productiva.

Por otro lado, es indispensable que reformas universitarias se presenten consecutivamente, puesto que las mismas deben garantizar el ajuste de procedimientos adecuados al momento histórico vivido, con las circunstancias y políticas adaptadas a la realidad presentada, utilizando como aspecto fundamental la cultura, contribuyendo ante formas de convivencia idóneas para el país, hacia un modelo sustentado en conocimientos, experiencia y valores promotores de las innovaciones tecnológicas, hacia una cultura organizacional arraigada al proyecto país, evitando el aislamiento de políticas individualistas que apunten hacia el sentido rentista, sino más bien, la mirada hacia un nuevo proyecto inclusivo que garantice la calidad, democracia interna, infraestructura y por supuesto una gestión basada en lo que se ha denominado una ética socialista.

V Parte

Gobernabilidad y gerencia transformacional en organizaciones complejas

En la actualidad las organizaciones se han convertido en espacios per se de inteligencia múltiple, inmersa en lo dialéctico de la vida misma, por ello se asumen como complejas, su devenir es permanente, de no ser así perecen en el tiempo. Las transformaciones de sus procedimientos en las organizaciones públicas son producidas a lo interno de ella producto de sus acciones y articulaciones con el entorno social en la que se encuentra situada. En efecto, se puede entender como la entidad que procura aportar a la sociedad conjuntamente a las personas que participan en ella, acciones y logros que solucione una necesidad o un mejoramiento de la situación.

De esta forma, la organización compleja, en especial la institucional tiene como elemento primordial impulsar un tipo de gerencia que responda a las demandas de la sociedad. Esto nos lleva a considerar un escenario cuyos procesos administrativos, seguimiento, control y creación sean llevados por un líder que sepa interpretar el dinamismo social, político y económico, asumiendo la gerencia ética como una característica clave que lo guíe para preservar el bien de la organización. La gerencia ética procura de un dinamismo permanente dentro del espacio y tiempo a la que pertenece, que le permita responder eficazmente a la dialéctica de la sociedad, aportando lo mejor desde de la organización.

Por ello, las organizaciones públicas, fundamentalmente la universitaria, necesariamente deben cambiar su estilo gerencial, que

les permita tener estabilidad política y con ella gobernabilidad, llevando una gestión de calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, justicia social, transparencia y de respeto, articulando lo que se presupuesta y las acciones para ejecutarlas que impacte positivamente en las áreas académicas, conjuntamente con la responsabilidad social.

La universidad como organismo público tiene como rol en la sociedad contemporánea no solo velar para que se desarrollen programas académicos para la formación, sino también desempeñar una función ética, autónoma, responsable y prospectiva, tal como lo exige la Conferencia General de la UNESCO (1997), en la que plantea preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual; poder opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y plena responsabilidad, por estar provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar.

Para Guijarro y Chávez (2006), la UNESCO también considera, que la universidad debe reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas, desempeñando de esa manera funciones de centro de previsión, alerta y prevención; utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, y en particular, la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, tal y como han quedado consagrados en la Constitución de la UNESCO.

Por lo que se hace necesario, siguiendo a Guijarro y Chávez (2006) que el recinto universitario pueda disfrutar plenamente de su libertad académica y autonomía, concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones, siendo al mismo tiempo, plenamente responsables para con la sociedad, rindiéndole cuentas; aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial.

Aunado a estos principios, es significativo considerar, que la gerencia ética puede contribuir a desarrollar una mejor calidad académica, propiciando una armonía organizacional que pueda desempeñar de manera óptima los procedimientos organizacionales y cumplir con las demandas tanto de la comunidad universitaria como

de la sociedad. Se necesita de una gerencia ética que pueda conocer las distintas áreas del saber y los diversos enfoques epistemológicos desde las ciencias administrativas, económicas y sociales como de las ciencias jurídicas, filosóficas, políticas.

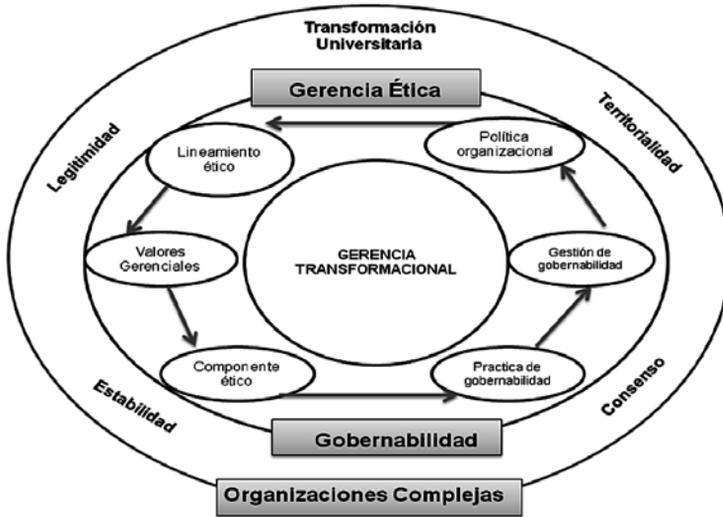
Es importante señalar que la gerencia ética permite potenciar la gobernabilidad en el sentido de posibilitar axiológicamente la administración de la universidad y la sociedad. Por lo que, gobernar desde la gerencia ética es actuar desde la eficacia, legitimidad y transparencia que permita incorporar a los actores universitarios al proyecto de gobierno que debe caracterizarse por promover la cultura e identidad organizacional. Expresada en las normas y reglamentos que guía las actuaciones que la universidad tiene con su comunidad y su entorno. Para ello la gobernabilidad responde a la conducción diaria de la organización universitaria, partiendo de su visión, misión y objetivos que la orientan durante el proceso hacia la toma de decisiones, y la construcción de su propia estructura organizacional.

La gerencia ética contribuye a la gobernabilidad en no caer en grandes tensiones y conflictos irremediables entre los distintos intereses de los actores políticos que hace vida en la universidad, el gerente, debe actuar con responsabilidad, sensatez y de buena voluntad para enfrentar tantos desafíos que le ocasionará la lucha de intereses, por lo que se debe cumplir con los estatus establecidos, exigiendo que todos cumplan con lo señalado en el reglamento que esta fundamentados desde los valores máspreciado para la convivencia humana. Por ello, la capacidad de dirigir la universidad en situaciones problemáticas, dependerá de gran manera en sus estructuras de gobierno y conducción, así como también de la habilidad para prevenir las contingencias que la amenazan y saberlas afrontar exitosamente.

Es desde esta perspectiva que potenciar la gobernabilidad en la universidad implica que la gerencia, además de accionar desde la eticidad, debe desenvolverse políticamente desde los roles académicos de la docencia, investigación y extensión hasta la de elaboración de proyectos que permitan transformar la sociedad enmarcado desde la responsabilidad social. Dicha gestión debe planificar desde los presupuestos asignados para financiar todo lo previsto, así como también, debe eficazmente manejar las relaciones humanas dentro de la organización universitaria y desarrollar el talento de cada uno de ellos.

Finalmente, los niveles de gobernabilidad en una universidad pueden ser apreciados desde su estabilidad, eficacia, consenso, reconocimiento de los actores políticos, la transparencia como se ejecuta los proyectos y el accionar de la cultura universitaria le va otorgando legitimidad, pero especialmente puede coadyuvar a transformar la universidad desde postulados éticos que permitan descolonizarla desde su esencia, construir programas académicos desde la territorialidad para edificar la universidad que soñamos para contribuir al proyecto país, pero en especial a las demandas sociales, políticas, culturales y económicas que la sociedad nos exige.

Figura 3. Representación Ilustrativa de la Teoría Emergente



Fuente: Elaboración propia (2020)

En este sentido, es la gerencia transformacional la que nos permitirá potenciar la gobernabilidad en la universidad, entendida esta como organismo complejo que requiere, en primera instancia comprenderla desde su dinamismo y dialéctica social, como en sus niveles de metamorfosis organizacional, así mismo, consolidar una gerencia transformacional desde una praxis ética que permita

impulsar valores como respeto, solidaridad, justicia, equidad, identidad, pertinencia, compromiso y transparencia para que la práctica de gobernabilidad pueda por medio de su estructura jerárquica horizontal jugar un papel protagónico en la dirección estratégica, planificando lo exigido de la filosofía organizacional para alcanzar el éxito en nuestra alma mater.

La gobernabilidad guiada por una gerencia ética, necesita un acompañamiento de un gerente que tenga la capacidad de transformar a los actores que hace vida en la institución, desde sus propias cualidades para que cada uno de ellos sea copartícipe de las transformaciones que se requiere en la misma, por lo que una gerencia transformacional se caracteriza por su entrega para dar respuesta a la dinámica compleja de la organización de manera colectiva. Cada miembro debe aportar lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos de la universidad de acuerdo con su misión y visión, propiciando un clima de gobernabilidad, eficiencia, eficacia, legitimidad, pero sobre todo de participación, consensos y acuerdos por el bien de todos.

Es por eso que, impulsar una gerencia transformacional en nuestras universidades es dar herramientas para que los actores políticos que hacen vida en ella, logren una gobernabilidad estable, basada en consenso, reconocimiento y legitimidad para que se pueda alcanzar los objetivos organizaciones, logrando responder a las políticas exigidas en el proyecto de país, satisfaciendo a la sociedad e impulsando proyectos socioeducativos, culturales, científicos y tecnológicos en pro de las mayorías.

|| Consideraciones finales

Las organizaciones, por esencia, son entes cambiantes debido a que la realidad en la que está inmersa también lo es, no solo es la demanda del mercado que le exige cambios, sino cada una de las personas que aspira mejores condiciones de vida, esto implica que ellas deben innovarse constantemente, recreando su filosofía organizacional que les permitan aprehender los cambios esenciales para su propio bienestar. Para ello, la gerencia contemporánea debe valorar estos elementos que les permita guiar, acompañar y orientar lo dialéctico de las organizaciones, en especial la multiplicidad de cosmovisiones que hacen vida en ella.

Aunado a las ideas anteriores, se debe considerar que en las organizaciones se genera la inteligencia múltiple, en el sentido de la capacidad que tiene ella misma de responder tanto interna y externamente a las exigencias emanadas del dinamismo social, por ello también son entendidas como complejas, su devenir es permanente, de no ser así perecen en el tiempo. Asimismo, se puede concebir como la entidad que gestiona y tributa a la sociedad, conjuntamente a las personas que participan en ella, a través de acciones y logros para satisfacer los requerimientos sociales y materiales de las mismas.

Por otra parte, las organizaciones públicas, particularmente la universitaria, requieren de otro tipo de gerente, que sea capaz de propiciar estabilidad política para la gobernabilidad, ejerciendo una gestión de calidad, eficiente, eficaz, pertinente, transparente y con legitimidad, para ello debe desarrollar una gestión ética que de la mano con un pensamiento estratégico permitan llevar acciones planificadas para el normal desenvolvimiento de las políticas académicas con una profunda responsabilidad social. La universidad tiene el compromiso en la sociedad actual no solo de gestionar programas académicos para la formación y egreso de profesionales, sino que ella tiene una función ética, prospectiva y referencial para todos los ciudadanos. Por lo que, a través de la gerencia ética se coordina una

mejor calidad académica, propiciando un ambiente organizacional propicio para llevar óptimamente los diversos procesos cumpliendo con la tareas y actividades inherentes a ella.

Esta nueva gerencia ética es capaz de reconocer y valorar las diversas áreas del saber, a través de métodos y perspectivas epistemológicas críticas que permitan reconocer en su justa dimensión no solo los aportes de las ciencias naturales, sociales y humanas, sino los que provienen de los saberes de las diversas culturas, todo ello desde un enfoque eminentemente intercultural.

Dentro de este marco de ideas, la gerencia ética potencia a la gobernabilidad en el modo de hacer énfasis en los valores de cada persona, de la cultura y de la organización, que permitan consolidar los intereses tanto de la universidad, la sociedad y el individuo. Lo que nos lleva, a resaltar que gobernar desde una gestión ética implica estar inmerso en las máximas de la eficiencia, transparencia y legitimidad, donde la participación de los miembros de la organización universitaria sea plural, participativa, libre y democrática. Todo ello, a través de estatutos bien normados que sirvan de lineamientos éticos para la convivencia de los miembros universitarios y de la sociedad.

Esta gobernabilidad se gesta por medio de una gestión que parte de la visión, misión y objetivos construidos mediante acuerdos y consensos que permitan gobernar bajo los intereses de todos, cumpliendo con las exigencias jurídicas y del marco constitucional. La gerencia ética acompaña a la gobernabilidad para propiciar un liderazgo que sea reconocido por todos los miembros y actores de la comunidad universitaria evitando las posturas radicales de intereses particulares; por lo contrario apunta a que todos en la institución se preocupen por alcanzar los objetivos de la misma, lo que implica el trabajo y compromiso con responsabilidad, sensatez y de buena voluntad para enfrentar los desafíos que toda organización afronta.

Por ello, la gerencia impregnada de un pensamiento axiológico, permitirá dirigir las organizaciones, en particular las universitarias, a través de la destreza de poder prospectar no solo el éxito organizacional, sino de toda contingencia que pueda surgir, teniendo las herramientas necesarias para superar cualquier crisis. En este aspecto, la ética como elemento potenciador para la gobernabilidad permite

gerenciar desde la misma praxis universitaria considerando las actividades inherentes a ella, docencia, investigación y vinculación en pro de la transformación requerida desde la responsabilidad social.

Entendida así la gobernabilidad, debe garantizar estabilidad, eficiencia, consentimiento y transparencia en cada acción ejecutada que le permita mantener la legitimidad, promoviendo a través de postulados éticos nuevas propuestas que impulsen grandes cambios a lo interno y externo de ella, todo esto es para fundar las nuevas bases de la sociedad y de la universidad que todos anhelan, enmarcadas en las demandas sociales, políticas y culturales de los ciudadanos. De aquí reside la necesidad de un cambio de paradigma en la gestión, que llamaremos gerencia transformacional, que valore al sujeto en su justa dimensión tanto en la organización como en la integración con las políticas del Estado.

En este sentido, es la gerencia transformacional la llamada a impulsar un tipo de organización con otra mirada axiológica y epistemológica que procure el bienestar humano en su totalidad, promover una gerencia transformacional implica entonces, una responsabilidad con su propia práctica ética, reconociendo valores universales tales como respeto, solidaridad, justicia, equidad, transparencia y honestidad para implementarlas permanentemente, a su vez del protagonismo que debe desplegarse desde el pensamiento estratégico de la misma, ajustada a su filosofía para obtener los objetivos planificados.

Es importante señalar, que de lo que se trata es de un tipo de gerencia que apunte a la transformación constante, desde pilares éticos constituidos cuya participación sea amplia que permita incluir a cada miembro de la misma, desde este encuentro cultural y de intereses, mantener un buen clima organizacional que procure el trabajo en equipo, donde cada quien lleve a cabo sus tareas en beneficio de alcanzar las metas y propósitos planeado. Por ello, una gerencia transformacional que pueda dar las herramientas necesarias para que se tomen las mejores decisiones que garantice no solo estabilidad y legitimidad, sino eficacia y eficiencia para la organización y la sociedad.

Dentro de este contexto, la gerencia transformacional tiene que repensar lo complejo de las organizaciones contemporáneas, simul-

táneamente con cada uno de sus miembros, por lo que se necesita un gerente más humanizado que sea capaz de involucrar todos los aspectos existentes en la filosofía que determinará su propia gestión. Este nuevo estilo gerencial desarrollará otro tipo de metodologías de trabajo cuyos procedimientos son construidos colectivamente, y la toma de decisiones son llevadas desde la mayor exactitud posible bajo un criterio de responsabilidad basado en lo situacional.

Por lo que, se recomienda fundar las nuevas bases filosóficas de un gerente transformacional que debe tener implícito un conjunto de valores, que debido a su amplitud pueda consolidar un pensamiento estratégico, capaz de reconocer las exigencias de la multiplicidad de intereses, desarrollando proyectos prospectivos elaborados con cada uno de los miembros que conforma la organización, logrando una gobernabilidad no solo momentánea sino duradera en el tiempo, basada en consenso, reconocimiento y legitimidad para obtener los propósitos de la institución, logrando estar a la par de las demandas de la sociedad y elaborando nuevos planes científicos, tecnológicos y socioeducativos que contribuyan a la transformación y desarrollo que necesitan nuestros países en América Latina.

|| Bibliografía

- Alcántara, M. (1994). De la gobernabilidad. *Revista América Latina Hoy*, 8. Instituto de Estudios de Iberoamérica y Portugal, Universidad de Salamanca. <http://dx.doi.org/10.14201/alh.2288>
- Acosta, A (2000). *Estado, políticas y universidades en un período de transición*. FCE/U. DE G. México
- Aguilar, F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Conferencia Magistral presentada en el XII Congreso Internacional del CLAD en Santo Domingo República Dominicana. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, 39. Caracas. Venezuela.
- Aguilar, L. (2007). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Bello-P, J.G (2008). *Valores para construir una Ética. Taller para la edificación de un mundo posible*. Editorial Melvin.
- Bentancur, N. (2008). Las reformas educativas de los años noventa en Argentina, Chile y Uruguay: racionalidad política, impactos y legados para la agenda actual. ICP-FCS-CSIC. Montevideo.
- Borrell, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Ed. Gestión.
- Botero (2004). *Discurso sobre el Humanismo*. Ecoe Ediciones.
- Brito, M. (2002). Buen gobierno local y calidad de la democracia, en Instituciones y Desarrollo n°12-13. *Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya*. España.
- Cappello, H. (2015). La identidad universitaria. La construcción del concepto. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*, XXV(2). México. <https://bit.ly/3ayInkX>
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Primera Edición. Sociedad de San Pablo.
- Cortes-Escalante, F.H. (2013). *Gerencia ética para la sustentabilidad en instituciones hospitalarias públicas*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Cortina, A. (2005). *Educación en Valores y Responsabilidad Cívica*. Editorial El Búho LTDA.
- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Nobel.
- Cortina, A. (2008). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía del siglo XXI*. Ediciones Nobel.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Editorial Paidós.

- Creswell, J.W. (1994). *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. <https://bit.ly/3lNY2ln>
- Daft, R (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. México.
- Debeljuh, P (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Cengage Learning.
- De La Cuesta, M (2002). *Investigación ética en empresas socialmente responsables*. UNED. Madrid.
- Delgado, J. (2008). *La transformación Universitaria como respuesta a los cambios de la contemporaneidad*. Editorial Venezuela. Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela.
- Drucker, P (1993). *Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro*. De los '90 en Adelante Sudamericana.
- Egg (1982). *Técnica de investigación social*. Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
- Espinosa-Luna, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31(87). México. <https://bit.ly/3g6hrtQ>
- Faria-Rodríguez, J.A. (2010). *Sensibilidad social y sistemas integrados de gestión ética en redes intersectoriales de gobernanza local*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Ferrater-Mora, J. (2001). *Diccionario de filosofía*. Editorial Ariel.
- Ferrer, Th., & Guijarro, M. (2007). Alta Gerencia Universitaria. Su visión ética y de valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38). Universidad del Zulia. Venezuela. <https://bit.ly/347dRNB>
- Forética (2008). Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España. Editado por FORÉTICA, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. Madrid.
- Fuenmayor (2001). *Proposiciones para la nueva ley de universidades. Debate abierto*. Ediciones Opsu.
- Galarraga, A. (2002). *Fundamentos de planificación tributaria*. Edición Venezuela.
- García, J. (2010). *Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Universidad del Zulia. Venezuela.
- García-Marzá, D (2004). *Ética empresarial, del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Paidós.
- Giroux, H. (2008). *La Universidad secuestrada*. Centro Internacional Miranda. Caracas.
- González-Campo, C.H. (2006). Sistemas, modelos y decisiones. El impacto de la simulación en la administración de organizaciones complejas. *Cuadernos de Administración*, 22(36-37), 291-316. <https://doi.org/10.25100/cdea.v22i36-37.245>
- González-González, V.A. (2015) *Estado docente y sociedad educadora. Visiones encontradas en la resolución 058 del Ministerio de Educación como modelo de gobernanza en políticas públicas educativa*. (Tesis Doctoral). Universidad

- Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Goleman, D. (2006) *Inteligencia social, la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós.
- Gómez, V. (2004). *Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas*. Universidad Nacional de Colombia.
- Grugel, J. and Piper, N. (2007) *Critical Perspectives on Global Governance: Rights and Regulation in Governing Regimes*. Routledge.
- Guimaraes, R. (1993). Concepto y Prioridades de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Sustentable en América Latina. *Síntesis*, 20. España
- Guédez, V. (2006) *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial: El aporte de la empresa al capital social*. Editorial Planeta Venezolana.
- Guijarro, M., & Chávez, J. (2006). Ética y gerencia universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34). Venezuela. <https://bit.ly/34ahDGg>
- Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez*. Trotta.
- Husserl, E. (1986). *Ideas relativas una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*, trad. José Gaos. Fondo de Cultura Económica.
- Jean-François, J. (2005). Gobierno y gobernancia de los territorios, sectorialidad y territorialidad de las políticas públicas. *Desafíos*, 12, enero-junio. Universidad del Rosario. Colombia. <https://bit.ly/3kVmqkv>
- Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. 19 ed. Buenos Aires.
- Lanz, C. (1999). Acervo político pedagógico y Constituyente Educativa. En *Aportes para el debate sobre la Constituyente Educativa*, Ministerio de Educación, Caracas.
- Lara-Rosano, F. (2016). *Organizaciones complejas*. Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico (CCADET) Centro de Ciencias de la Complejidad. México.
- Leal, N. (2008). *El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones*. Universidad Nacional Abierta. Venezuela.
- Libro Verde (2002). *Fomentar un marco europeo para responsabilidad social de las empresas*. ESADE. IPES. Barcelona. España.
- Linero-Sotillo, O. (2013). *Gestión ética y proceso de humanización en el ámbito jurisdiccional del Estado Zulia*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Longo (2010). Reforma y Democracia. *Revista del CLAD* No. 46. (Feb. 2010). CLAD. Caracas.
- López, E (2009). *Ética pública y Corrupción, los sistemas de control interno y externo en la administración*. Universidad de Granada. España.
- Llano, C (2006). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de cultura Económica.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Anthropos Editorial.
- Malvicino, G.A. (2001). *La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina.

- Martín-Sánchez, A. (2006). *Introducción a la ética y a la crítica de la moral*. Vadell Hermanos.
- Martínez, A. (2009). *Ética en la gestión de las competencias del docente en las organizaciones educativas*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Martínez-Miguélez, M (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- _____. (2006). *Validez y confiabilidad en la Metodología Cualitativa*. Paradigma.
- _____. (2009). Hacia una epistemología de la complejidad y transdisciplinariedad. *Utopía y praxis latinoamericana. Revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, 46. Venezuela.
- _____. (2010). *Epistemología de las Ciencias Humanas en el Contexto Iberoamericano*. Paradigma.
- Martínez, C. (2011). *La gobernanza en las universidades politécnicas (UUPP): la gestión del modelo de educación basada en competencias (MEBC)*. Tesis, Doctorado de Investigación en Ciencias Sociales, FLACSO México, México.
- Maturana, H. (1994). *El sentido de lo humano*. Talleres Gráficos de Editorial Universitaria.
- _____. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen Ediciones Santiago de Chile.
- Matus, C. (2004). *Política, planificación y gobierno*. Washington, D.C., Naciones Unidas, Programa de Desarrollo.
- Mayntz, R. (2001) *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Recuperado de: <https://bit.ly/2EPg46l>
- Méndez, C. (2003). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February. USA. <https://bit.ly/2Q0uvGr>
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A Guided Tour*. Oxford University Press.
- Moreno-Pérez, C.M., & Del Cerro-Ramón, S. (2009). *Valores empresariales: de la teoría a la práctica*. Universidad Ramón Llull. Cátedra Ethos.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Francia.
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Ediciones Faces/UCV. Caracas. Venezuela
- Morris (1997). *Si Aristóteles dirigiera General Motors*. Ediciones Planeta.
- Moyado-Estrada, F (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 17(120). México. <https://bit.ly/2Q1kqsW>
- Muller, P (2002). *Las políticas públicas*. Universidad Externado de Colombia. Colombia.

- Murillo-Torrecilla, J., & Hernández-Castilla, R. (2011). Hacia un concepto de justicia social. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 7-23. España. <https://bit.ly/2FzCCYL>
- Muro, X. (2004). *La gerencia universitaria desde la perspectiva de sus actores*. Ediciones UPEL. Caracas Venezuela.
- ONU (1999). Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz de paz. Organización de las Naciones Unidas.
- Paredes-Santos, A., & Pérez-Coscio, L. (1994). *Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Políticas y proyectos destinados a la reducción de la pobreza urbana en América Latina: Programa de Fortalecimiento Institucional y capacitación de organizaciones gubernamentales*. Ediciones FICONG.
- Sandín-Esteban, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Pallán, C. (1998). Las posibilidades de la educación superior desde la perspectiva de las redes universitarias. *Educación global. Asociación Mexicana para la Educación Internacional* No. 2. Guadalajara. México
- Pelekais, C., Pelekais, E.A., & Frassati, E. (2009). Toma de decisiones fundamentada en la gestión ética universitaria. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(1), 61, 91. enero-abril. <https://bit.ly/3aK5GbD>
- Pérez de Roberti, R. (2001). *Gobernabilidad en las universidades nacionales: Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. (Tesis de grado). Universidad Pedagógica Experimental Libertador para optar al grado de Doctor en Educación. Venezuela.
- Pérez, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp SA.
- Prieto Figueroa, L. (2006). *El Estado Docente*. Ministerio de Educación y Deportes. Colección Claves de América, N° 30. Fundación Biblioteca Ayacucho. Caracas.
- Programa de formación de líderes indígenas de la comunidad andina – PFLICAN (2005). Módulo de Gobernabilidad. Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (Fondo Indígena). Bolivia.
- Ramos, O. (2012). *Más allá de la escuela... la sociedad educadora*. <https://bit.ly/352p6HP>
- Rawls, J. (1997). *Teoría de la justicia*, traducción de María Dolores González. Fondo de Cultura Económica.
- Rincón, Y. (2005). *Estructura organizativa y gobernabilidad en las universidades públicas venezolanas*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Rodríguez-Gómez, G., Gil-Flores, J., & García-Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Aljibe.
- Rodríguez, M., Pantoja, M., & Cantor, F. (2016). Uso ético del poder gerencial: propuesta de un programa para la formación de estudiantes de Ingeniería. *Formación Universitaria*, 9(3), 87-98. Chile. <https://bit.ly/314RTsR>
- Rodríguez-Neira, T. (1999) *La cultura contra la escuela*. Ariel.

- Rodríguez, A. (s/f). *Gobernabilidad: una propuesta alternativa en América Latina*. Biblioteca Virtual. CLACSO.
- Ros, J.A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Rosas-Herrera, J.E. (2012). *Gestión ética como fundamento de la responsabilidad social en empresas de consumo masivo*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Rueda, G. (2005). *Influencia de la cultura de la empresa en los resultados de innovación*. Ed. España.
- Ruiz de Alba-Robledo, J.L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1*. España. <https://bit.ly/347M3Zv>
- Said, E. (2006). *Humanismo y Crítica Democrática*. Editorial Melvin. Caracas. Venezuela.
- Cleghorns, L. (2005). *Gestión Ética para una organización competitiva*. Editorial San Pablo.
- Sandrea, M., & Boscan, M. (2010). *Ética gerencial: fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Venezuela.
- Santos, Boaventura de Sousa (2005). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. UNAM / CEIICH.
- _____. (2011). Epistemologías del Sur. *Utopía y Praxis Latinoamericana, 16*(54), 17-39, julio-septiembre. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://bit.ly/2Y9Jhzc>
- Sánchez, E. (2000). II. La definición de Participación. Artículo. Universidad Central de Venezuela. UCV. Caracas. Venezuela. <https://bit.ly/2R8w9GR>
- Seijo-Suárez, C. (2006). *Dilemas éticos: conflictos y tensiones en el desempeño económico y social de las organizaciones*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Seijo-Suárez, C., & Ávila-Urdaneta, M. (2009). Valores éticos y responsabilidad social empresarial una plataforma gerencial en universidades privadas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 4*(6). Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Sierra-Toncel, W. (2011). *Gobernabilidad como determinante del desarrollo institucional en universidades públicas*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Sessano, J. (2002). *La protección penal del medio ambiente. Peculiaridades de su tratamiento jurídico*. *Revista electrónica de ciencia penal y criminología*. Murcia. España. <https://bit.ly/3lNVnrT>
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México.
- Soto-Arango, D.E., Mora-García, J.P., & Lima-Jardilino, J.R. (2017). Formación de docentes y modelo pedagógico en la Universidad Pedagógica y Tecnológica

- ca de Colombia. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 19(29). Colombia. <https://doi.org/10.19053/01227238.7552>
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. <https://bit.ly/2YtdCsT>
- Tovar-Terán, R. (2013). *Gerencia universitaria desde la perspectiva diversa y crítica de la ética de la esperanza*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- UNESCO (1997). Declaración sobre la Educación Superior de Dakar, Conferencia General. Paris. Edición UNESCO.
- ____ (1998). Hacia una cultura de paz. Informe preliminar de síntesis a las naciones unidas acerca de la cultura de paz. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París.
- Valbuena-Padrón, A.L. (2015). *La gobernanza en la política ambiental venezolana*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Vargas-Guillén, G. (2012). *Fenomenología, formación y mundo de la vida. Problemas teóricos y metodológicos de la fenomenología*. Editorial Académica Española.
- Velazco, M. (2006). *Análisis del principio de imprescriptibilidad de los delitos ambientales como derechos humanos de tercera generación*. Trabajo de Postgrado. Universidad del Zulia. LUZ. Maracaibo-Venezuela.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción*. Editorial Brujas.
- Ziccardi, A. (2008). *Procesos de urbanización de la pobreza y nuevas formas de exclusión social. Los retos de las políticas sociales de las ciudades latinoamericanas del siglo XXI*. Siglo del Hombre Editores, Clacso-Crop.

La problemática sociopolítica contemporánea en América Latina se define, en las últimas décadas, por una crisis de gobernabilidad. Esta crisis se ve reflejada en las pugnas permanentes entre quienes promueven las políticas neoliberales a través de la globalización y quienes intentan desarrollar nuevos modelos críticos alternativos al sistema capitalista.

Los problemas de eficacia, efectividad, eficiencia del sistema político y de las instituciones públicas que conforman el Estado, así como en la legitimidad, credibilidad y apoyo de los gobernados a quienes tienen el poder, son espejo de esta crisis.

La presente investigación asume el reto de impulsar un nuevo estilo de gerencia transformacional que permita repensar, desde lo ético y los valores, lo complejo de las organizaciones públicas contemporáneas. Desarrollar una gestión humanizante con una filosofía organizacional basada en el consenso, reconocimiento y legitimidad, es parte de los objetivos planteados. Para ello propone nuevos planes científicos, tecnológicos y socioeducativos que demanda la sociedad.

