

MOMENTO V

CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

En este momento de la investigación, donde ya se ha elaborado la recolección, análisis e interpretación de la información, como también la categorización, estructuración y triangulación que arrojó subcategorías y propiedades de la gerencia ética y la gobernabilidad en organizaciones compleja, se procederá a la construcción teórica de la investigación.

24. 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 amplio, 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 imbricado estrechamente a los actos humanos. Por lo que, no podemos separar lo ético-teórico de lo moral práctico. Para Martin (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 valioso toda la información suministrada que permitió que sirviera como referencia en el procedimiento en la construcción teórica de las categorías centrales de este trabajo.

24.1 Testimonios

Desde las distintas aportaciones que surgieron de las entrevistas realizados a los informantes clave, 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 N° 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.” (Tabla 1, línea 1-4)

Si bien es cierto que el informante clave N° 1, describió el fenómeno en relación a 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 N°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 N° 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 organización que asume los valores éticos como parte *per se* de la gerencia.

Para el informante clave N° 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 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 N° 4, considera que hablar de gerencia ética implica un autoreconocimiento en relación a 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 N° 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 N° 4 señala que cuando se habla de componentes éticos, indispensablemente hay que hacer referencia a “esos componente 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 N° 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 N°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 general” (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 7. PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE LA GERENCIA ÉTICA

Informantes	Aportes	Investigador
Informante clave N° 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 N° 2	Son diversos los tipos de componentes éticos que pueden gestarse desde la gerencia, entre 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

**Informante
clave N° 3**

La gerencia ética debe estar sustentada en valores como la calidad, equidad, pertinencia, idoneidad, sostenibilidad y eficacia.

dentro de la organización, convirtiéndose en una filosofía organización que asume los valores éticos como parte *per se* de la gerencia.

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.

**Informante
clave N° 4**

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

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

**Informante
clave N° 5
Experto**

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

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 general. 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.

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. 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.

Fuente: Elaboración propia (2018)

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 aun 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, mas aun 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 económicos 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 defina por principios que la componen,

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 8. 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)

25. 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 subcategorías a reflexionar, integrada por una serie de propiedades que posteriormente serán expresadas por el autor, de acuerdo a la orientación que requiera el investigador para la misma.

En este sentido, los componentes éticos dentro de las organizaciones

pueden ser denominados bajo 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.

26. 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

establecidos, 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 arbitrariamente, 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 el 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 donde se enmarca 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.

27. 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 (2000) 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, debe hacer desde una sinergia auténtica y afirmativa las cosas, no para aglutinar los aportes individuales y luego fusionarlos, sino que el trabajo sea llevado colectivamente donde todos se sienta involucrados y parte de los aportes a los que se llegan.

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 copartícipe de las decisiones tomadas, el liderazgo es compartido, en relación a 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 aun 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.

28. 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 le identifica por considerar aspectos de sinceridad y tolerancia en relación a los criterios de verdad. Quien se caracterice por ser honesto, lo es consigo mismo, consiste de sus actos, lo que es correcto con una alta responsabilidad social.

En el contexto gerencial, especialmente en el ambiente universitario, se reconoce la honestidad de cómo se lleva 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 al apego de las leyes y la transparencia del manejo de los recursos.

29. 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 el 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 de, 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 participando, 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, alcanzado niveles óptimos de convivencia.

30. 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 como 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 aun 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.

31. Realidad socio-académica

Para la gerencia es fundamental idear lineamiento éticos que coadyuve a develar la filosofía de gestión en relación a los valores corporativos, más aun si se trata del sector universitario propiamente dicho, cuyos propósitos se orienta 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 dirigida 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 responsable y puedan mejorar sus habilidades, destrezas y capacidades tanto intelectuales, como morales y física.

En ese sentido, se está pensando en una organización, que reconozca las cualidades de cada uno, construyendo estratégicas 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 teorías 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 puedan desarrollar proyectos que permita crear productos en esa área.

El reto de la gerencia universitaria, en relación a 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 profundamente ético, para ello, dentro de la comunidad universitaria debe existir esa convicción como cultura organizacional, que pasa desde los líderes profesores, estudiantiles, administrativos y obrero, 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 consciente de la dinámico, cambiante y dialecto de las relaciones entre ellos, y como pueden alimentar la cultura organizacional.

32. 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 y otros (2017) considera 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 coadyuvara a socializar el conocimiento, así mismo,

lo promovido por estos planes de formación, debe estar caracterizado 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 apegarse a su función, especialmente a aquellas de orden público, debido a que estas deben responder a las exigencias 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 lo 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.

33. 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 Programa 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 dialogo 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 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 droga y de arma, entre otros aspectos que sean negativo y produzca 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.

34. Cooperación

En relación a 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 integralidad y cooperación entre cada unidad, área, departamento, sección y otros espacios del cual estaría distribuido las labores y responsabilidades dentro de la institución.

Por ello, a lo interno de la organización, no existe la competitividad, por el contrario se deben unir fuerza 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 todo, pero requiere establecerlo como lineamiento, debido que algunas veces existen 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.

35. 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 acuerdo 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 consolidado 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.

36. 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 a lo cultural, social, político, religioso, económico y artísticos, los valores son dado 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 es una organización, comienza a ser parte de ella.

A pesar de este planteamiento, en la actualidad, las empresas que promueven sólo sus valores basado 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 lo que pretende dirigirlas. 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 mas, 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 basado 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 aun 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 que permite orientar la praxis.

Dentro de los valores gerenciales, lo que lo hace más representativo es la manera como 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.

37. 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 quien 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 encuentran 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 marca 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 medula 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.

38. 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 suya 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 la 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 esta 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 maneras, 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 extensionista, 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 anclada 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.

39. 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 consultado 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 considerado 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 impregnada de honestidad, confianza, solidaridad y reconocimientos entre todos los miembros, los líderes deben ser visto como uno más de la corporación, accesibles y que pueda 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 lideres. Identificarse desde esta autoimagen es crear nuevas oportunidades, promover recursos alternativos y consolidar la credibilidad por la institución

Ahora bien, desde perspectiva universitaria, la credibilidad juega un papel fundamental, históricamente ellas se ha convertido en una referencia para la sociedad, en relación a su responsabilidad de formar profesionales íntegros, crítico, 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 impulsado las transformaciones sociales necesaria 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 desarrollados 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 muy esfuerzo, ha permitido que ellas pueda 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 científica serán la clave para mantener la confianza. Por ello, serán creíbles en la medida que sigan comprometida 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 conozca, es el objetivo fundamental para seguir siendo la referencia para todos en la sociedad.

40. Compromiso

Ahora bien, el compromiso como valor en una organización es vital, en el sentido que es la 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 participe 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 relacionada

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) señala que existe tres modelos del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. El primero, se da un nivel de compromiso endeble, considera el costo de oportunidad en relación a 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.

41. 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 pueda 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 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 firmados 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 puede 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 financiero y gestar por que se de auditoría y contraloría social cada cierto tiempo.

42. 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 decisiones 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 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.

Por otra parte, la gobernabilidad lleva implícito la capacidad para quien

gobierno 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 agrupan 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 a 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 clave y experto 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.

42.1 Testimonios

Para dar inicio a estos testimonios es significativo regresar a la interrogante inicial realizada a los informantes clave y experto en relación a la gobernabilidad, 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 suministraron en relación a la pregunta ¿Según su opinión como 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 informante clave N° 1 se mostró motivado, sereno y solido en sus aportaciones.

En este sentido, informante clave N° 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 N° 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 regulaciones que se encargan de regir lo que es la gobernabilidad” (Tabla 2 líneas de la 188 a la 277)

Dentro de este mismo discurso, el informante clave N° 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 N° 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 N°3, la gobernabilidad es considera 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 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". (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 de bien común, donde el diálogo, respeto y consenso privan más allá del interés particular, todos estas cosmovisión indispensablemente deben estar considerada 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 N°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 garatice 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.

Por otra parte, para el experto, a quien lo hemos denominado informante clave N°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 del 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 9. PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE LA GOBERNABILIDAD

Informantes	Aportes	Investigador
Informante clave N° 1	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.	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 N° 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.
Informante clave N° 3	La gobernabilidad es considera 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	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

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.

las culturas que viven en pro del de bien común, donde el diálogo, respeto y consenso privan más allá del interés particular, todos estas cosmovisión indispensablemente deben estar considerada en el proyecto país como mecanismo de garantía del bienestar, estabilidad, justicia, equidad y libertad para todos.

**Informante
clave N° 4**

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.

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 garatice 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.

Informante clave N° 5 Experto	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.	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.
--------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2018)

Desde este 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 ayudaran 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 10. DEFINICIÓN DE GOBERNABILIDAD

Investigador	Definición
---------------------	-------------------

	La gobernabilidad es entendida por la edificación de
--	--

Investigador Definición

Méndez (2018) 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.

Fuente: Elaboración propia (2018)

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.

43. 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 arriesgada que sea. 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.

44. 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 esté 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 impulsado 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.

45. 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 esta presentado, históricamente no ha permitido que muchos sujetos crezca ni profesional, ni políticamente en organizaciones de gran envergadura, mas 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 tiene responsabilidad de media gerencia y en la parte de abajo todos los empelados 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 poca 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.

46. Dirección estratégica

Si bien es cierto, que la dirección estratégica, vista como propiedad de la sub categoría práctica de gobernabilidad, en esta investigación, es indispensable, 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 a 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 Morrissey 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 este 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 del cual hay que resaltar son lo 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.

47. 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 hace 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 y Ávila, 2009). Por ello, extrapolando estas ideas al contextos universitarios, todas las instituciones están sujetas a la misión, visión, valores, principios que guiaran 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.

48. 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 planea. Por otro lado, Paredes Santos y Pérez Coscio, (1994) considera que planificación es dibujar la proyección de la organización, de acuerdo a 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 llevados 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 empelada, 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 caracterizar 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 al 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.

49. 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 legitimo, 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 eficiente, 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 sea los de la comunicación efectiva, respeto, diálogo, afectividad, sencillez y humildad. Propicio para la consolidación de unas políticas públicas que considere a los ciudadanos y sus exigencias y no solo a las normativas estáticas y dogmatica, que tanto hace daño 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 permite develar las características esenciales que tiene una gestión para la gobernabilidad en la universidad.

50. 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 esta dos perspectiva, se desarrolla las políticas públicas, lo que se gobierna desde lo 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 aplicar la política pública, de acuerdo a 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 encuentra 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.

51. Objetivo

Uno de los principales aspectos que deben estar claramente definido dentro de una gestión para la gobernabilidad, son los objetivos a través de ellos se establece los fines que se dibujan estratégicamente, considera la visión, misión y valores como brújula de acción. Ellos deben ser precisos y alcanzables. Se establece los criterios de actuación orientados a la legitimidad, eficacia y control de la situación política. Mas 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.

52. 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 estará determinados por los lineamientos que se elaboran para el cumplimiento de lo mismo, por medio de la participación de todo el talento que exista para tal fin. Por ello, ellas llevaran las acciones particulares que procuran el método, el espacio y la ruta que concretará la política implementada para el beneficio de todos.

En relación a la universidad, los lineamientos como gestión para la gobernabilidad podrán motivar los procedimientos en cuando 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 permitan 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. Por ende, tendrá sus adecuados procedimientos, juicios, patrón-medida de estimación que lo coadyuve a reconocer los avances obtenido producto de la aplicabilidad de las estrategias usadas para tal fin. 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 reorientara 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.

53. Calidad

Los desafíos en la actualidad para quienes gobiernan es cada vez más exigente, por lo que sea necesario buscar innovaciones en la gestión que se emprende que 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 a la propiedad de la calidad, se ha venido implementado dentro 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 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 de calidad dentro de sus procesos gerenciales como un instrumento que permitirá mejora 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 la aspiraciones de los docentes, estudiantes, obreros y personal administrativo, que buscan siempre la articulación con cada uno 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 da más rápida y efectiva, 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 .

54. 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 institución 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 protagonismo de los ciudadanos, consolidando los principios éticos como transparencia, solidaridad eficiencia, respeto, responsabilidad, solidaridad y tolerancia para la construcción de un mundo mejor.

55. 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 rígidos, 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 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 de decisiones 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 a la vez cautelosos. Para ello, esta investigación, se asume como guía de acción para una gobernabilidad universitaria abordar los asuntos sociales, la justicia social, toma de decisiones y el plan de la patria como directriz general para la política organizacional.

56. 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 como 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 puede ser llevada 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 a las políticas que debe generar la universidad en relación a 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 continua 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 a los asuntos sociales de la salud y vivienda, la universidad a través de los departamentos e instituciones que organizacionalmente pensó para ello, tiene la obligación y responsabilidad de velar que se cumpla este derecho para todos de 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.

57. 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 vistas 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 de 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 pretende llevar la dirección de los asuntos políticos y organizacionales, instruye la

toma de decisiones. Las políticas están estrechamente ligada con un objetivo, estos se expresa por medio de una serie de valores que están inmerso 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 misma se motiva la libertad y creatividad, para que pueda 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 a 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 reenviar 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 supone 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

humanistas, innovadores, 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.

58. 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 importante 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 partes de los gerentes los distintos escenarios y se decide desde la base de los mecanismos más óptimo posible, 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 formar 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 mueven 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 gerencia la corporación.

En este orden de idea, 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 un 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 expresada 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 una planteamiento ético.

59. 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 nuestro país, 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 plan estratégico que enmarque los principales principios motores de nuestro país 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 generar la mayor suma de felicidad por medio de la seguridad social y estabilidad política por medio de estructuras 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 una nueva estructura socialista.

Seguidamente, el objetivo histórico número tres, intenta retomar la conversión de nuestro 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 nuestro 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 de nuestro país y evidentemente a su base productiva, en la búsqueda del desarrollo del talento humano potenciado y capaz para asumir los retos de nuestro país 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 nuestro 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 mas bien, la mirada hacia un nuevo proyecto inclusivo que garantice la calidad, democracia interna, infraestructura y por supuesto una gestión basada en la ética socialista.

60. Gerencia ética como factor potenciador de la gobernabilidad en organizaciones complejas.

En la actualidad las organizaciones se han convertido en espacios *per se* de inteligencia múltiple, inmersa en lo dialectico de la vida misma, por ello se asumen como complejas, su devenir es parmenide, 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 solucionen 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 presupone 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 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 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 ocasionara la lucha de intereses, por lo que se debe cumplir con los estatutos 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 a sus estructuras de gobierno y conducción, así como también de la habilidad para prevenir las contingencias que la amenazan y saberla afrontarlas 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 N° 9
Representación Ilustrativa de la Teoría Emergente



Fuente: Elaboración propia (2018)

61. Gerencia Transformacional

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 a 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 los actores políticos que hacen vida en ella, logrando 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.