

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

## EL VALOR DE LA ÉTICA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA

### ETHICS VALUE TO ACHIEVE EXCELLENCE IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT

Egilde Zambrano van Beverhoudt<sup>1</sup>

#### RESUMEN

El propósito de esta investigación fue determinar el valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria. La metodología utilizada fue documental, consultándose autores como Cortina (1996, 2000), Conill (1998), Morris (1998) y Gutiérrez (1997), entre otros, así como documentos oficiales de quince universidades venezolanas. Se concluyó que: 1) las universidades enuncian sus valores, siendo el más común justicia, seguido de excelencia, solidaridad y ética; 2) la calidad es un aspecto vital de la excelencia y 3) a través de la ética puede gerenciarse con excelencia. Se recomienda implantar el concepto de calidad de gestión, adiestramiento gerencial que incluya la función ética y talleres de ética en todos los niveles organizacionales.

**Palabras Clave:** valores, ética, excelencia, calidad, gerencia universitaria

#### ABSTRACT

The aim of this research was to determinate the value of ethics to achieve the excellence in the university management. The method used was documentary based on the theoretical contributions of authors as Cortina (1996, 2000), Conill (1998), Morris (1998) and Gutierrez (1997), and fifteen Venezuelan universities official documents. It concluded: 1) the universities have their values expressed, being justice the more common value, followed by excellence, solidarity and ethics; 2) the quality is a vital aspect of the excellence and 3) excellence can be managed through ethics. It could be recommended to implant the concept of management with quality and training including ethics at ethics workshops at all levels of the organization.

**Key words:** values, ethics, excellence, quality, university management.

---

<sup>1</sup> Lic. en Administración, Magíster en Gerencia de Empresas mención Mercadeo, Cursante VI Cohorte Doctorado en Ciencias Humanas de la Universidad del Zulia. Profesor asociado de LUZ., Núcleo COL. PPI Nivel Candidato. Coordinador Académico Especialización en Tributación LUZ COL. [egilde@cantv.net](mailto:egilde@cantv.net)

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos tiempos, la humanidad ha venido experimentando profundas y aceleradas transformaciones en todos sus contextos. La obsolescencia de algunos paradigmas da lugar a la búsqueda y descubrimiento de otros que den respuesta a las diversas exigencias planteadas por el mundo globalizado. En el campo de la gerencia, las organizaciones están en la búsqueda continua de estrategias que les permitan mantenerse en el tiempo y ser competitivas. En este sentido, se señala la ética como un componente importante que cobra auge dentro de la práctica gerencial actual.

Los desafíos éticos que enfrentan las organizaciones hoy día son reales y sustanciales; se ha afirmado que las conductas antiéticas prevalecen en todos los niveles organizacionales y se perpetúan por contranormas gerenciales y una cultura disfuncional. Se ha identificado que el comportamiento antiético es la principal causa de la ineficiencia operacional y de la deficiente calidad, lo que vislumbra una crisis occidental que socava las fortalezas competitivas (Bottorff, 1997).

No escapan de esta realidad las universidades, las cuales, como organizaciones deben justificar su espacio en la sociedad y garantizar su permanencia; para ello, deben llevar adelante gestiones basadas en la excelencia.

Las gestiones se fundamentan y nutren de una serie de valores contenidos en las misiones y visiones. En esta investigación se consultaron las filosofías de gestión de quince universidades venezolanas: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Católica del Táchira, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Universidad de Oriente, Universidad de Carabobo, Universidad del Zulia, Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Universidad Metropolitana, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, Universidad Nacional Experimental del Táchira, Universidad Nacional Experimental Francisco de

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Miranda, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Universidad Nacional Experimental Politécnico Antonio José de Sucre, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y Universidad Simón Bolívar; a fin de identificar los valores éticos que sustentan sus gestiones.

En este sentido, las universidades deben adecuar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad y producción de bienes sociales que le permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de sus funciones básicas (docencia, investigación, extensión) según los niveles que exige y demanda la sociedad (Guijarro y Chávez, 2006). Se concibe entonces la gerencia universitaria como el manejo de los procesos administrativos-académicos cuyo fin en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales (Monagas, 2003).

Pero ¿cómo puede garantizar la universidad, llevar a cabo una gerencia que le permita cumplir con sus proyectos de vida en cuanto organización vital? ¿Cómo ser excelente en el quehacer gerencial universitario? ¿Qué herramientas emplear? Dar respuesta a estas interrogantes ha sido la principal motivación para la realización de la investigación que se presenta, cuyo objetivo es determinar el valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria.

En el interés de lograr la concreción del objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar valores éticos presentes en la filosofía de gestión de las universidades.
- Caracterizar la excelencia en la gerencia universitaria desde el punto de vista de la calidad.
- Vincular la ética y la excelencia universitaria.

## **ETICA EMPRESARIAL**

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Una de las vertientes según las cuales la filosofía contemporánea dirige el estudio de la ética, es la ética aplicada, la cual visualiza la realidad controversial ubicándose en los diversos campos donde el hombre se relaciona y adoptando el nombre de la realidad en la cual éste está inmerso. Un ejemplo es la ética empresarial, la cual “consiste en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa” (Cortina, 1996). En otras palabras, se refiere a la aplicación de valores, principios y normas éticas de carácter individual, profesional y social al ámbito específico de las organizaciones, con el propósito de asegurar el comportamiento correcto de ellas.

Importa entonces, a los integrantes de la empresas y del resto de las organizaciones, “aprender de la ética empresarial el modo de actuación que nuestro tiempo exige a las organizaciones que quieren sobrevivir, crecer y superarse” (Cortina. 1996), reconocer que en el alcance exitoso de los objetivos organizacionales, cobra valor indiscutible la ética.

En el VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (2002) se llegó a la conclusión de que la ética, como prioridad en la gestión empresarial, no solo es una estrategia, sino también un compromiso real y congruente entre la empresa y los valores que ésta promueve. Es importante resaltar que la actividad empresarial es una actividad humana con una finalidad social; habiendo dejado claro que la ética es consustancial al hombre y que permite a éste actuar racionalmente, entonces el comportamiento ético, en consecuencia, permite llevar adelante gestiones empresariales exitosas.

Así, ética y competitividad se compaginan, ya que una empresa ética es más competitiva, y es competitiva cuando logra generar el beneficio suficiente para permanecer largo plazo en el mercado. Las empresas competitivas son éticas, pues merecen credibilidad y generan confianza (Cortina y Conill, 1998).

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Hoy en día, la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas. Los valores y las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad (Fernández, 2003). De acuerdo a esto, los miembros de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandará también, como una de las más fundamentales, la ética. No bastarán las competencias técnicas e intelectuales, hará falta el comportamiento ético.

Cortina (1996) expone que la ética empresarial debe contar con seis elementos fundamentales:

- En primer lugar, la empresa es un sistema de valores que afloran mediante una cultura corporativa.
- Las empresas deben redefinirse a partir de sus finalidades y por ende, desde los valores que las identifican.
- Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial.
- Lo ético es rentable, reduce costos, posibilita la identificación corporativa y la motivación eficiente.
- La cultura de una empresa la diferencia del resto.
- Se requiere una clara internalización del papel del directivo, identificado con la empresa y con capacidad para integrar individuos.

Asimilar estos elementos en las organizaciones, permitirá consolidar el comportamiento ético en las mismas, toda vez que se va reconfigurando el sistema cultural organizacional, tomando en cuenta la ética como elemento primordial. Como lo expresa Guédez (2001), “ciertamente, la clave del éxito gerencial está dada por la capacidad de combinar lo que *se puede hacer* (factor conocimiento), con lo que *se quiere hacer* (factor emocional) y con lo que *se debe hacer* (factor ético)”.

## LOS VALORES ÉTICOS

Los valores éticos son los medios adecuados para que el ser humano logre sus finalidades. Así, se diferencian dos tipos de valores, los que se denominan finales (objetivos existenciales) y los valores instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales) (García y Dolan, 1997). Sin embargo, en el caso de los valores éticos, éstos se encuentran clasificados como instrumentales y a la vez finales (tal como lo muestra la Tabla Tipos de Valores), y es que a través de valores ético-instrumentales como el respeto de los derechos humanos y la responsabilidad, por ejemplo, pueden alcanzarse objetivos existenciales (valores finales-éticos) como la justicia social y la paz.

<b>TIPOS DE VALORES</b>	
<b>VALORES FINALES (Objetivos existenciales)</b>	
Valores personales (¿Qué es para ud lo más importante en la vida?)	Vivir, felicidad, salud, familia, éxito, realización personal, prestigio, estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, amor, etc.
Valores ético-sociales (¿Qué quiere ud para el mundo?)	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social, etc.
<b>VALORES INSTRUMENTALES (Medios operativos para alcanzar los valores finales)</b>	
Valores ético-morales (¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes le rodean?)	Honestidad, educación, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia (¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?)	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.

García y Dolan, 1997

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Para Vallmajo (2003) los valores éticos pueden clasificarse según diferentes puntos de vista. Considerando el nivel de mayor o menor incidencia social, se habla de valores éticos públicos o cívicos y de valores éticos privados o personales. Los valores *justicia* y *bien* son fundamentales, y el resto de los valores éticos son concreciones de ellos.

Valores éticos	
Públicos o cívicos	Privados o personales
Justicia/Bien	
Igualdad	Amistad
Libertad	Autenticidad
Solidaridad	Felicidad
Tolerancia	Placer
Respeto	Ternura
Disposición al diálogo	Creatividad
Paz	Profesionalidad

Vallmajo, 2003

Según García y Dolan (1997), “los valores éticos son estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro como especie humana de cara a nuestra supervivencia”. Las personas actúan en consecuencia del sistema de valores que poseen, los cuales se constituyen y aprenden básicamente durante la infancia y la adolescencia a través del aprendizaje social, en el cual utilizamos los modelos obtenidos de padres, maestros y amigos.

“Antes que hacer algo, tiene cada hombre que decidir, por su cuenta y riesgo, lo que va a hacer. Pero esta decisión es imposible si el hombre no posee algunas convicciones sobre lo que son las cosas en su derredor, los otros hombres, él mismo. Sólo en vista de ellas puede preferir una acción a otra, puede en suma, vivir” (Ortega y Gasset, 1973), y estas convicciones a las cuales se refieren los autores, son los valores.

### **VALORES (SUB-CATEGORÍAS)**

- **Disposición al diálogo**

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Hoy en día, asistimos a los más espectaculares avances tecnológicos que propician el desarrollo y la evolución de la civilización. En el ámbito comunicacional, los progresos han sido tan sorprendentes que todo el planeta podría colocarse en línea y virtualmente comunicarse en fracciones de segundo. La globalización ha roto las fronteras y tratado de unificar espacios. Sin embargo, en medio de todas estas buenas intenciones, en muchos casos no se logran armonías sino que se destacan diferencias. Es decir, en lugar de unificar en función de similitudes, muchas veces sobresalen las diferentes identidades, filosofías y culturas, lo que genera desacuerdos. “Quizás nunca como hoy en una sociedad desgarrada por tantos enfrentamientos, sacudida por fundamentalismos de todo tipo, se hace tan necesario el diálogo como procedimiento para la solución de nuestros conflictos (Ortega y Minguez, 2001).

Es el diálogo, puesta en práctica de la verdadera comunicación, una de las mayores exigencias de la vida moderna; un diálogo que se fundamenta en el reconocimiento de las diferencias individuales, que acorta las distancias entre las personas, entre sí y con su entorno.

Tener disposición al diálogo supone el deseo de intercambiar opiniones y puntos de vista en el ánimo de alcanzar el entendimiento entre las partes y la administración sana del conflicto. Exige confianza, voluntad, reconocimiento, madurez y reciprocidad.

Ahora bien, Ortega y Minguez (2001), analizando a Puig, expresan que el diálogo no garantiza la resolución acertada de los problemas morales, ni que se vaya a llegar a un consenso racional que permita la adopción por acuerdo de soluciones, ni que el consenso obtenido por el diálogo constituya siempre la solución más deseable. El disenso, el conflicto y la controversia son condiciones ineludibles de la conducta y la reflexión moral. Ortega y Minguez proponen el diálogo como valor en *sí mismo*, reconociendo su pragmatismo,



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

como algo afianzado a la naturaleza humana como estructura abierta. Así, dialogar implica ejercer de persona.

- **La tolerancia**

Frente a las diferencias personales, sociales, culturales, religiosas, uno de los puntos de encuentro que posibilita la convivencia lo constituye la tolerancia.

“La tolerancia es como la piedra angular para encontrar y establecer el equilibrio entre dos situaciones controvertidas, es respeto a la opinión ajena, a las prácticas, costumbres, hábitos, gustos” (Ramos, 2000). Al hablar de tolerancia, resulta indispensable establecer estructuras y climas donde sea posible la experiencia de la diversidad, la convivencia de manifestaciones diferentes de los valores; donde la diferencia no sea vista como amenaza u objeto de exclusión, sino como elemento positivo que aporta riqueza a la comunidad.

“Ser tolerante significa respetar y defender el derecho a la libre expresión de las opiniones y modos de vida, respetuosos de los valores humanos de todos, aunque no sean compartidos por nosotros. Más aún, implica la aceptación y acogida del *otro diferente*, con sus creencias, culturas o prácticas (Ortega y Minguez, 2001). No debe confundirse la tolerancia con actitudes de inhibición, indiferencia o pasividad frente a las opiniones y formas de vida de los demás, todo lo contrario, la tolerancia implica una actitud activa y consciente de respeto, primero a las personas y luego a sus ideas, con un reconocimiento a la diversidad de ambas. Toda sociedad plural afianza su existencia en la tolerancia. “La tolerancia es un camino abierto hacia el diálogo, hacia la concordia” (Ramos, 2000).

- **La libertad**

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

El uso frecuente del término *libertad*, lo ha situado, con cierta preferencia, en los campos jurídico, filosófico, político y psicológico, y tal uso se ha acercado más al objeto de la reflexión y especulación, de la problemática política y social, que a la dimensión o valor que tiene en sí como aprendizaje de la conducta personal y social de los individuos (Ortega y Minguez, 2001). Tener libertad es saberse poseedor de un derecho a disfrutar de espacios con libertad de expresión, de movimiento y de juicio, y es también el derecho a participar activamente en las decisiones sociales que le involucran a la persona. El ejercicio y el desarrollo de la libertad es posible en el contexto de una estructura social que la respeta y la sume como su columna vertebral. En este sentido, la libertad se entiende dentro de la perspectiva de la convivencia, ya que, más que individual, está ligada a la libertad de los demás, tomando en cuenta que, no tiene sentido alguno decir que se tiene libertad si no se es realmente “libre”, pues, más que un discurso filosófico, la libertad debe ser un estilo de vida fundamentado en el valor del poder ejercerla.

- **La solidaridad**

En contextos grandes o pequeños, siempre existirán diferencias que la solidaridad ayuda a salvar, colocando su contribución en un intento de normalizar el desbalance entre unos y otros, entre los que pueden acceder a lo que desean y aquellos que no.

Algunos autores expresan que la solidaridad es una especie de sentimiento que hace que las personas se sientan vinculadas entre sí y responsables los unos de los otros.

La solidaridad, como todo valor, requiere encarnarse en los seres humanos. Ser solidario debe estar representado en hechos reales. Cada ser humano debe aportar su colaboración para posibilitar la convivencia, respetando los derechos y los deberes de cada quien. Bien lo expresa Ramos (2000) al decir

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

que la solidaridad involucra hechos y sentimientos fundamentados en que todo individuo necesita de los demás.

- **La justicia**

Ortega y Minguez comparten las reflexiones de MacIntyre y expresan que el término justicia está ligado a la idea de acuerdo, a lo útil o equilibrado en las relaciones humanas, a lo que es bueno, al reconocimiento de los derechos humanos. También se asemeja al orden o a la medida. Se dice que hay justicia cuando cada cosa ocupa su lugar, y que hay injusticia cuando existe en exceso o en defecto.

Para Levitas (citado por Ortega y Minguez, 2001), “hay justicia a condición de suponer en la subjetividad humana una responsabilidad para con el otro, o mejor dicho: ser responsables del otro”. De esta forma, la justicia siempre aparece a partir de la responsabilidad que todo individuo adquiere respecto a los demás.

- **La paz**

Con cierta regularidad, se define la paz como ausencia de guerra, pero esto no es del todo cierto: “paz es ausencia de violencia en las relaciones humanas” (Ortega y Minguez, 2001).

Cuando se habla de paz, se alude, de manera inevitable, a la libertad y a los derechos humanos verdaderamente practicados, pues si no hay libertad, indiscutiblemente se anulará cualquier comportamiento en pro de la paz.

El valor de la paz está explícitamente ligado a los valores de justicia y solidaridad, ya que no puede hablarse de paz sin estructuras sociales justas, y no puede pensarse en que se es justo si no se es solidario.

## **LA UNIVERSIDAD**

La universidad se conforma en el recinto que da cabida a profesores y estudiantes que buscan respuesta a *sus inquietudes* en el interés de dar respuesta

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

a *las inquietudes del hombre* en general, en diversos sectores y contextos. Así, la universidad tiene un papel fundamental en el desarrollo de propuestas y acciones que propicien el progreso de las naciones.

“La universidad es, fundamentalmente, una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre” (Art. 1, Ley de Universidades: 1970).

Las universidades tienen la obligación de asumir una función rectora en la educación, la ciencia y la cultura, la cual llevan a cabo a través de actividades enrumadas a crear, asimilar y difundir el saber por medio de la investigación y la enseñanza, así como a consolidar la formación integral de sus educandos, con el objeto de formar los equipos de profesionales y técnicos que la sociedad y la nación demandan (Art. 3, Ley de Universidades, 1970).

La Ley de Universidades, en su Art. 4 (1970), plantea que la enseñanza universitaria se ha de inspirar en tres valores que considera fundamentales: el espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana. De manera específica, las universidades enuncian sus valores rectores en cada una de sus misiones, visiones y filosofías de gestión; valores que proponen como el marco de referencia dentro del cual deben fundamentarse todas sus acciones.

## **ASPECTOS CRÍTICOS Y GERENCIA UNIVERSITARIA**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, para lo cual realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

el sistema educativo (Arts. 102 y 103, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2000).

Si bien es cierto, tal y como lo enuncian los artículos anteriores, que el Estado Venezolano es el garante de que la educación sea accesible a todos los ciudadanos, no lo es menos el hecho de que el sistema educativo en general y, en específico, el sector universitario, atraviesan por una grave crisis que dificulta el cumplimiento de su misión y objetivos. Esta crisis tiene un denominador común, el cual es la falta de presupuestos adecuados que permitan el óptimo funcionamiento de las universidades. “La universidad, como agente de cambio social, tiene el principal compromiso de formar el recurso humano que requiere el país. No obstante, esta necesidad debe estar acompañada de un sistema educativo con altos niveles de eficiencia” (Miquilena, 1999).

Es importante señalar que la crisis del sector universitario, en lo que se refiere a su funcionalidad, se produce a partir de 1981, fecha en la cual se dan los primeros recortes presupuestarios derivados de las políticas de austeridad impuestas por los gobiernos de turno. En consecuencia, las universidades comienzan a evidenciar signos de ineficiencia administrativa a raíz de las deudas contraídas para evitar cierres técnicos (González y col, 1990).

González (1995) señala la importancia de que las universidades logren ampliar su visión sobre la gestión interna, a fin de propiciar procesos de liderazgo que vinculen aspectos como la motivación, la confianza y la docencia, que permitan ampliar la cúpula de decisiones para comprometer en los resultados a la alta y media gerencia. Plantea este autor que cada directivo debe asumir su rol gerencial y responsabilizarse de sus metas. No puede continuarse con un modelo gerencial dependiente, debe desarrollarse un modelo gerencial propio, autónomo, que salvando los obstáculos externos (presupuesto) e internos (ineficiencia gerencial) permita dar respuesta a la misión para la cual la universidad fue creada.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Se apunta entonces hacia una gerencia universitaria que esté acorde a las nuevas exigencias, a los nuevos panoramas. En este sentido y contextualizando el análisis, es importante señalar que la gerencia universitaria debe estar asociada a la búsqueda de una mayor y mejor calidad del servicio universitario, así como una mayor calidad del desempeño de sus órganos y actores, con el fin de dar respuestas a las carencias y expectativas institucionales y de la sociedad en general (Guijarro y Chávez, 2006), una administración racional de los recursos que permita que los procesos ocurran con eficiencia y calidad, para hacer que la institución busque la excelencia (Monagas, 2003).

La gerencia universitaria venezolana debe identificarse proactiva y eficientemente ante los nuevos retos que afronta y, en este sentido, enfocar su esfuerzo hacia la productividad, la participación, el compromiso y el manejo racional de los recursos, al mismo tiempo que ha de asumir e internalizar la cultura de la evaluación, de la calidad y del valor agregado como principios en los que descansa la competitividad universitaria (Mora, 2007). Sin embargo, para que todo lo anterior cobre sentido y pase de ser un ideal a una realidad, es imprescindible practicar y generar comportamientos éticos que acerquen la gestión al deber ser. En virtud de ello, se plantea en esta investigación, el valor que debe dársele a la ética a fin de alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria.

## **GERENCIA DE LA CALIDAD**

Según Robbins (1996), gerencia es “el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas”. Esta definición es perfectamente aplicable a cualquier contexto donde existan objetivos por alcanzar y personas en procura de hacerlo. Al hablar de gerencia de calidad, se habla de una mayor concientización en estas personas para alcanzar los objetivos de la manera más racional posible.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

De acuerdo a lo anterior, se entiende que el proceso de gerenciar con calidad implica la revisión continua de los procesos de trabajo de una organización, a fin de identificar y eliminar los desperdicios crónicos y las causas que los ocasionan. Se requiere la participación y colaboración de todos los trabajadores. La meta final es entregar a los clientes una gama de productos y servicios que respondan a sus necesidades (Lagoven, 1992)

Una organización que gerencia la calidad pone en práctica los cinco pilares de la calidad: enfoque al cliente, participación total, medición, apoyo sistemático y mejoramiento continuo. Tales pilares se fundamentan en valores organizacionales como la honradez y el compromiso (ODI, 1991)

- **Enfoque al cliente** (satisfacer las necesidades). La calidad se fundamenta en el principio de satisfacer al cliente, y es el cliente quien justifica la existencia de la organización, siendo así, que sin clientes a quienes satisfacer no habría posibilidad de sobrevivencia en el mercado. Normalmente se habla sobre la importancia del cliente externo, que es quien recibe el producto, servicio o información que origina la organización como resultado de sus procesos de trabajo, pero no es menos importante la figura de los clientes internos, quienes son los empleados que intercambian productos, servicios e información durante la ejecución del proceso productivo. Sería difícil lograr la satisfacción de los clientes externos si primero no hay un esfuerzo en satisfacer a los internos.
- **Participación total** (hacerse responsables de la calidad). Para que la filosofía de la calidad logre su afianzamiento, es necesario que exista una internalización de la misma por absolutamente todos los integrantes de la organización. La calidad no puede ser únicamente responsabilidad de la gerencia, todos deben involucrarse con ella y responsabilizarse por alcanzarla.
- **Medición** (hacer seguimiento a la calidad). En términos de gerencia, está claro que lo que no se mide, difícilmente puede controlarse. A tal efecto, es

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

importante el empleo de indicadores que permitan hacer un seguimiento a la gestión de calidad y, de acuerdo a los resultados, aplicar los correctivos adecuados.

- **Apoyo sistemático** (orientar y reforzar). Todos los sistemas organizacionales deben brindar apoyo a la gestión de la calidad de manera metódica. Los esfuerzos deben coordinarse, pues la dispersión genera desperdicio.
- **Mejoramiento continuo** (prevenir e innovar). Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas. Tener presente esta premisa alienta la creatividad y el deseo de buscar siempre soluciones, prevenir problemas e idear procesos más racionales.

La gerencia de la calidad va más allá de cumplir con las especificaciones de un producto o servicio. Está enfocada hacia un mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales que le permita alcanzar indicadores demostrables y medibles sobre la productividad, eficiencia y eficacia de tales procesos, ocasionando, como resultado, una empresa más sólida y competitiva (Gonzalez, 2001).

Las organizaciones que gerencian la calidad, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar en equipo, la mejora continua, la innovación (Gutiérrez: 1996). Este estilo de dirección busca, entre otras cosas:

- Generar claridad en las estructuras organizativas. Las áreas deben conocer el trabajo que desarrollan en función de su contribución con los planes generales de la organización.
- Dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer siempre un excelente trabajo.
- Cambiar el concepto de autoridad; quien tiene la autoridad no es quien tiene el mando, sino quien facilita el logro de la calidad. El supervisor es un facilitador del proceso y no un inspector.



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Lograr un personal capacitado y comprometido con la calidad.
- Capacitar a todos los integrantes de la organización para que puedan identificar y erradicar los problemas realmente importantes.
- Estandarizar e innovar los procesos organizacionales.
- Redefinir el concepto de supervisión, elemento básico de enlace, comunicación y confianza con los trabajadores.
- Aplicar la objetividad en la evaluación de los empleados.
- Propiciar la cooperación, rompiendo barreras departamentales.

La clave del enfoque Gerencia de Calidad, consiste en desarrollar un cambio progresivo y sostenido en la actitud de los empleados hacia el mejoramiento continuo de sus labores, de forma que lo asuman como una forma habitual de comportamiento (Lagoven,1992)

La gerencia de la calidad le permite a las organizaciones llevar adelante gestiones de desempeño excelentes, pues sus premisas básicas acercan el desarrollo organizacional al *deber ser*: hacer las cosas correctas, correctamente; ser eficaz, eficientemente; satisfacer las necesidades de los clientes haciendo el mejor uso de los recursos. La excelencia en la gerencia implica trabajar bajo la filosofía de la calidad.

## **LA EXCELENCIA**

Mucho se ha hablado en los últimos tiempos de la excelencia en las organizaciones. Stoner y col (1996), recogiendo las impresiones de Robert Solomón, argumentan que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la punta de sus actividades.

Calidad, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing y muchas otras tendencias gerenciales, son adoptadas por organizaciones que buscan la

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

excelencia, que desean ser cada vez mejores, elevando sus estándares de rendimiento y superando a sus competidores.

Morris (1998) hace un planteamiento muy interesante acerca de la excelencia. Este autor explica que la excelencia empresarial, así como la personal, dependen de las relaciones. Explica que la excelencia personal no obedece a lo que se logre hacer de manera individual, sino que lleva implícito lo que se haga con los demás y lo que se es para ellos. De igual manera, la excelencia empresarial tiene un carácter colaborativo, la realidad del espíritu corporativo se ubica en el núcleo de la excelencia empresarial. Según Morris, existen cuatro dimensiones de la experiencia humana que fundamentan a su vez las cuatro bases de la excelencia humana, así:

<b>Dimensiones de la experiencia humana</b>	<b>Bases de la excelencia humana</b>
Intelectual	Verdad
Estética	Belleza
Moral	Bondad
Espiritual	Unidad

Morris, 1998

Las cuatro bases de la excelencia constituyen la clave para una excelencia corporativa sostenible, ya que son las bases de la satisfacción corporativa. Verdad, Belleza, Bondad y Unidad son los cimientos de la excelencia en cualquier organización. Así, el éxito empresarial y la satisfacción personal requieren importantes dosis de las cuatro virtudes mencionadas, pues son los soportes de la vida corporativa y de todas las relaciones humanas positivas.

## **METODOLOGÍA**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

La investigación es de tipo documental. Según Finol y Nava (1996), ésta se define como el “proceso sistemático de búsqueda, selección, lectura, registro, organización, descripción, análisis e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales existentes en torno a un problema, con el fin de encontrar respuesta a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento”. A tales efectos, se consultaron diversos autores con pertinencia en el área de interés, así como documentos oficiales de quince universidades venezolanas.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Como una modalidad de la investigación documental, se empleará la investigación autónoma (Finol y Nava, 1996), la cual permite resolver por sí misma la interrogante que se plantea y para ello se utilizará el diseño documental puro, pues únicamente se consultaron fuentes de tipo documental para dar respuestas a los objetivos de la investigación. Este diseño se operacionalizó mediante la construcción de una matriz de categorización de objetivos. En la matriz, partiendo del objetivo general, se enuncian los objetivos específicos y para cada uno, las categorías pertinentes, las subcategorías y, por último, las unidades, donde se especifican las fuentes de las cuales se obtiene la información.

## **MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE OBJETIVOS**

---

Objetivo general: Determinar el valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria

---

Objetivos específicos	Categorías	Sub-Categorías	Unidades
1. Identificar valores éticos presentes en la	Valores éticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tolerancia</li><li>• Libertad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos de la Universidad</li></ul>

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
 Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
 Directorio CLASE / Directorio REDALyC

filosofía de gestión de las universidades		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad</li> <li>• Disposición al diálogo</li> <li>• Justicia</li> <li>• Paz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, misión y valores de la Universidad</li> <li>• Ética y valores</li> </ul>
2. Caracterizar la excelencia en la gerencia universitaria desde el punto de vista de la calidad	Excelencia gerencial según calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Calidad y productividad</li> </ul>
3. Vincular la ética y la excelencia en la gerencia universitaria	Ética y excelencia en la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de la ética</li> <li>• La gerencia fundamentada en la ética</li> <li>• La ética para lograr excelencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética empresarial</li> <li>• Gerencia y calidad</li> <li>• Artículos y ponencias</li> <li>• Tesis doctorales</li> </ul>

La autora, 2006

## TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de información se llevó a cabo a través de la técnica de la observación documental, la cual comprendió dos fases: a) selección y evaluación de los documentos a través del análisis crítico y b) el registro de la información, para lo cual se empleó el fichaje y el computador.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

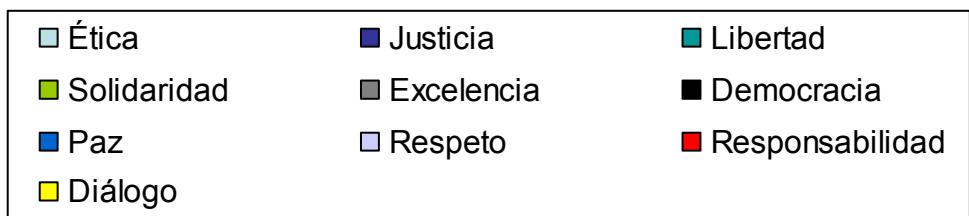
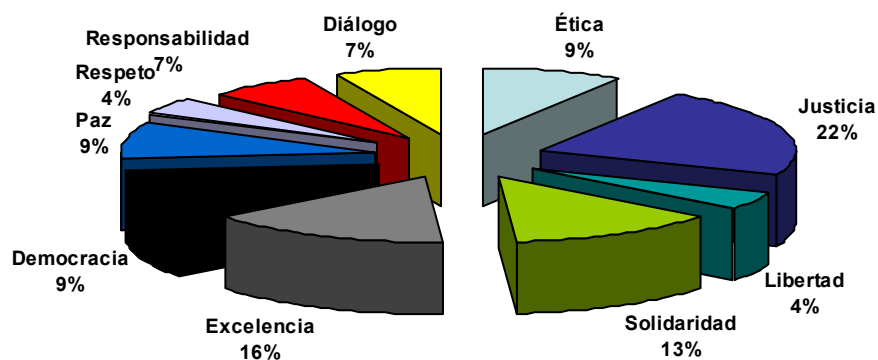
A través del análisis de la información documental recabada, se da respuesta a los objetivos específicos formulados.

### Identificación de valores éticos presentes en la filosofía de gestión de las universidades

A partir de la consulta de documentos oficiales de quince universidades venezolanas (Universidad Católica Andrés Bello, 2005; Universidad Católica del Táchira, 2005; Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, 2005; Universidad de Oriente, 2005; Universidad de Carabobo, 2005; Universidad del

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
 Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
 Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Zulia, 2004; Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, 2005; Universidad Metropolitana, 2005; Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, 2005; Universidad Nacional Experimental del Táchira, 2005; Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, 2005; Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2005; Universidad Nacional Experimental Politécnico Antonio José de Sucre, 2005; Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 2005; Universidad Simón Bolívar, 2005), contentivos con la visión, misión, filosofía de gestión, se identificaron los valores presentes en tales instituciones, los cuales se muestran en el gráfico:



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Se observan una gran diversidad de valores, toda vez que éstos fueron tomados tal y como aparecen en los documentos de cada universidad consultada, respetando así la percepción que cada una tiene del término valor.

El valor justicia aparece en primer lugar, lo que indica que es el más común entre las universidades. En segundo lugar se observan la excelencia y la solidaridad. Posteriormente aparecen la ética, democracia y paz en el mismo lugar. Finalmente, responsabilidad, diálogo, libertad y respeto.

Es importante señalar que el comportamiento basado en valores beneficia a toda la sociedad, a la organización y a la economía. Los principios forman la base de la confianza y cooperación y contribuyen a la moral de los empleados, quienes se sienten orgullosos de su papel dentro de la productividad cuando visualizan que pertenecen a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida. Así, el sentido ético aflora en los valores, en la calidad del producto o servicio que la organización genera y en su responsabilidad ante la sociedad en la cual está inserta (Contreras, 2002).

Las universidades enuncian sus valores en el interés de que éstos sirvan de guía al desempeño institucional. Si realmente la universidad practica los valores que promueve, tendría una garantía respecto a la transparencia de su gestión, lo cual abarcaría todos sus procesos y funciones. Así, el compromiso de los empleados con la institución, como consecuencia del trinomio organización-identificación-valores, redundará en un mejor trabajo.

### **Caracterización de la excelencia en la gerencia universitaria desde el punto de vista de la calidad**

El cambio ha estado presente en la vida del hombre como una constante que ha permitido su evolución. La necesidad de cambio ha fundamentado el nacimiento de paradigmas y la sustitución de éstos por otros que den mejor

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

respuesta al comportamiento humano en todos sus contextos, y así sucesivamente.

En el caso de las organizaciones, modelos tradicionales de gestión se vuelven obsoletos y dan paso a modelos de vanguardia que les permiten su sobrevivencia en el mercado. Pero las organizaciones no evolucionan si sólo se miran desde su interior; son sistemas abiertos que, debido al contacto con su entorno, se ven obligadas a transformarse en función de ofrecer lo que tal entorno requiere.

Entre las situaciones presentes en este entorno que han justificado las necesidad de cambio organizacional, se observa, por ejemplo, que: el cliente concientiza su figura y comienza a exigir atención, los competidores mejoran cada vez más sus procesos y productos, hay una tendencia mundial hacia la calidad y la globalización, la situación económica cambia a pasos agigantados, los productos/servicios compiten en un mercado más exigente (Lagoven, 1993).

Mantenerse competitivo requiere entonces de un modelo gerencial dinámico, participativo y coherente con una filosofía de mejoramiento continuo; tal modelo es el de la gerencia de calidad.

En Venezuela, las pioneras en la implantación de este modelo, han sido las organizaciones petroleras, quienes lo han adoptado para consolidarse como empresas eficientes, con gran capacidad de reacción y velocidad de respuesta (Lagoven, 1992). Hoy en día se habla de la cultura de la calidad como aspecto vital en cualquier organización.

El fundamento principal de la Gerencia de Calidad es que “mejorar la calidad es lograr la excelencia en los procesos de trabajo” (Lagoven, 1993), esto sustenta el hecho de que las organizaciones que trabajan con calidad practican gerencias excelentes. Se hace creciente el interés por gerenciar con calidad, no solo por parte de las organizaciones en general, sino por las universidades en lo particular.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Consolidando lo expuesto, puede determinarse que las características de una gerencia universitaria excelente desde el punto de vista de la calidad, serían:

- Orientación al cliente, tomando conciencia de lo que su figura representa para la organización. Las organizaciones que no “oyen la voz” del cliente, no están en capacidad de satisfacer sus necesidades, pues no saben qué quiere éste. La universidad debe adecuarse a las exigencias de su entorno, debe orientarse a sus estudiantes, a la sociedad, y no perder de vista a sus clientes internos, obreros, empleados y docentes. Todos ellos marcan el sentido de la institución, pues aportan sus esfuerzos para el alcance de los objetivos
- Manejo de procesos en sustitución al tradicional manejo de resultados. Las organizaciones que sólo se orientan a los resultados, pierden de vista los agentes que influyen en tales resultados y la posibilidad de hacer modificaciones. Cuando se manejan los procesos, puede verse con mayor claridad la contribución de los diferentes agentes en el alcance de los resultados, los procesos pueden mejorarse. Es una invitación a que la universidad se revise *desde adentro*, que haya un análisis exhaustivo de sus procesos para originar, como consecuencia, los resultados deseados.
- Trabajo en equipo que permite la obtención de una visión compartida y todas las bondades que esto origina: apoyo, solidaridad, participación de todos, velocidad de respuesta, análisis, perspectiva, decisión y consenso. En una gerencia universitaria de calidad, se debe necesariamente integrar equipos multidisciplinarios, contar con un recurso humano calificado y adiestrado, así como un clima motivacional elevado (Villalobos, 1998).
- Uso de indicadores de gestión que permitan medir los procesos y, a través de las evaluaciones, aplicar los correctivos necesarios. El empleo de la estadística es fundamental. Para llevar adelante una gerencia de calidad y asegurarse de no desviarse de los objetivos, es importante hacer mediciones, ya que éstas permiten planificar con mayor confiabilidad. Los indicadores de gestión



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

constituyen un instrumento gerencial por excelencia que apoya de manera acertada el proceso decisorio. Lo que no se mide no se puede controlar. Las universidades deben evaluarse continuamente a fin de no desviarse de sus propósitos fundamentales.

- Mejoramiento continuo en todos los procesos de trabajo con la finalidad de minimizar los desperdicios así como estar a la vanguardia de la innovación, generando procesos más racionales, eficientes, y eficaces. Es importante hacer compatibles los intereses del trabajador y de la empresa, de esta manera se logra un compromiso más consciente con el mejoramiento. La universidad se ocupa de la formación de su recurso humano, entendiendo que mientras mejor preparado se encuentre éste, mejor será su desempeño. Adicionalmente, cabe resaltar el interés creciente de los docentes en programas de investigación y desarrollo académico. Obreros, empleados y docentes en continuo proceso de formación garantizan la mejora de los procesos.
- La ética como apoyo a la buena dirección y gestión, como “el cuerpo de principios y normas que orientan las decisiones y comportamiento de los gerentes en referencia de si están en el camino correcto” (Páez, 2002), como factor de competitividad que acerca el desempeño organizacional al *deber ser*, y como pauta que permite a los empleados trabajar mejor y más motivados.

La política de calidad en la gerencia es una filosofía organizacional y un método de hacer las cosas. Como filosofía, define principios y valores que sustentan a la organización. Como método, establece los criterios y procedimientos para que la filosofía se practique, se lleve a cabo. En muchas empresas y varias universidades, se han dado significativos progresos en políticas y procedimientos que buscan mayor rendimiento económico y mayor efectividad en el cumplimiento de metas. Reviste aquí gran importancia la gestión de calidad

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

aplicada a la gerencia en las instituciones educativas. Una universidad, de manera análoga a cualquier otra organización, para dar cumplimiento a su misión debe estar en relación con su entorno, a fin de detectar sus requerimientos; para proveer un servicio eficaz, debe tener un conocimiento exacto de las necesidades externas e internas y movilizar adecuadamente los recursos a fin de satisfacerlas (Carta curricular Universidad Interamericana de Puerto Rico, 1992).

En este orden de ideas, la universidad debe colocar su empeño en la administración y desarrollo racional de sus tres funciones: docencia, investigación y extensión, las cuales debe sustentar sobre una plataforma gerencial fundamentada en la calidad en todos sus procesos.

“La universidad debe constituirse en un ámbito donde la labor educativa sea contextual, orientadora, formadora y creadora de conocimientos. Esta se enfrenta a grandes retos que la impulsan a transformar su estructura académico-administrativa para que su capacidad de respuesta sea segura y rápida, de tal manera que pueda adecuarse a las nuevas demandas del entorno interno y externo, quien exige mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y efectividad social (Clemenza y Ferrer, 1999).

Esto es, en pocas palabras, una universidad con calidad, que desde su interior trabaja según este enfoque (calidad) y lo traslada a las relaciones con su entorno. Una gerencia universitaria que pone en práctica las características antes mencionadas, una universidad que busque la excelencia...éste es el reto.

### **Vinculación de la ética y la excelencia en la gerencia universitaria**

En este punto del análisis teórico ya ha quedado claro que la calidad permite el alcance de la excelencia en los procesos de trabajo, por lo tanto, las organizaciones excelentes trabajan según la filosofía de la calidad.

Un aspecto interesante en lo que se refiere a las características de las organizaciones excelentes (que gerencian la calidad) es que le dan una valoración importante a la ética. Luego ética y excelencia se vinculan.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Es pertinente profundizar en la excelencia según Morris a efectos de clarificar el sentido de vinculación ética y excelencia.

Morris (1998) afirma que la excelencia organizacional descansa sobre cuatro bases: Verdad, Belleza, Bondad y Unidad. De manera específica, la base *bondad* corresponde a la dimensión de la experiencia humana *moral*. El aspecto ético está circunscrito a la base bondad; en consecuencia, para alcanzar la excelencia hay que ser ético. La ética se convierte en una fortaleza que genera satisfacción personal suprema y ésta a su vez, genera fortaleza corporativa suprema, buena gente trabajando en buenas relaciones laborales y que forman una buena comunidad.

Bottorf (1997) explica que más que beneficiarse de los comportamientos éticos, la calidad depende de ellos, ya que la base de la filosofía subyacente a la calidad es progresar en calidad a través de avances en comportamientos éticos.

De acuerdo a esto, el comportamiento ético dentro de las organizaciones es de vital importancia para sus integrantes, pues cada uno de ellos influyen en la productividad organizacional (García, 2003).

En el quehacer organizacional, cuando el comportamiento que falta a la ética se hace norma o rutina, se convierte entonces en un elemento de disfunción, ya que el sistema económico se apoya en principios éticos básicos que lo hacen viable precisamente como sistema. Así, en la práctica, el comportamiento éticamente positivo se traduce en un comportamiento basado en la virtud del *saber hacer* (Fernández, 2003). Este *saber hacer* está orientado hacia la consecución de determinados fines y objetivos que sustentan la vida organizacional, el alcance de la misión y la visión. Hablando en términos de excelencia organizacional, ya que la excelencia también implica racionalidad, se entenderá entonces que en la excelencia, como principio de las organizaciones que tienen proyectos vitales, tiene profundo valor la ética.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Otro aspecto a favor de la vinculación ética y excelencia, es que las organizaciones “que se conducen éticamente son las que terminan siendo competitivas” (Cortina y Conill, 1998); las organizaciones que son competitivas teniendo como fundamento el comportamiento ético, terminan siendo excelentes.

Por su parte, Reyna (2003) afirma que ser competitivo sin valores significaría el serlo en el corto plazo sin ser éticos, lo cual sería un engaño. Para ser competitivos en el largo plazo, primero se debe ser ético y en base a esto buscar la competitividad organizacional.

Ética y excelencia en la gerencia universitaria deben ir de la mano, pues el comportamiento ético permite llevar adelante gestiones excelentes. Viéndolo desde la perspectiva negativa, nunca podrán existir gerencias universitarias excelentes si hay corrupción, ineficiencia en los procesos debido a la mala utilización de los recursos, desperdicio, abusos de autoridad, oposición al diálogo. Para alcanzar la excelencia hay que volver la mirada hacia el interior y administrar comportamientos que contribuyan a la convivencia y, a partir de allí, con trabajo en equipo, alcanzar y superar los objetivos organizacionales. Entrelazando estos aspectos, la ética fundamentará la racionalidad de los procesos.

## **CONCLUSIONES**

En las universidades consultadas aparecen enunciados los valores que promueven en su gestión y desempeño, esto es un aspecto muy importante, ya que expresa el significado que estas universidades les dan a los valores como soporte o base que impulsa sus procesos. Es objeto de otra investigación verificar si realmente estos valores se practican.

El valor justicia es el común entre la mayoría de las universidades consultadas y ocupa el primer lugar; le siguen la excelencia, solidaridad y ética.

La calidad es un aspecto vital de la excelencia. Todas las funciones que la universidad lleva a cabo deben enmarcarse según la filosofía de la calidad, en la

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

cual cada parte tiene un compromiso de llevar adelante sus operaciones de manera óptima, orientada según las prioridades que el sistema total defina. El enfoque de gerencia de la calidad progresará en la medida en que mejoren los comportamientos éticos en la organización.

La ética y la excelencia en la gerencia universitaria se vinculan porque cada una justifica a la otra. La ética es prioritaria en cualquier gestión no sólo como estrategia para alcanzar rentabilidad y ser más competitivo, sino como un compromiso tangible entre las organizaciones y los valores en los cuales descansan. La ética se convierte así en una ventaja competitiva que permite volver más eficientes los procesos organizacionales. La competitividad debe estar sustentada en valores, si se logra ser competitivo sin ellos esto sería un espejismo y tal competitividad estaría enmarcada tan sólo en el corto plazo. La carencia de ética ocasiona ineficiencia y desperdicio, al igual que la carencia de calidad.

Con respecto al objetivo general, ciertamente la ética tiene gran valor para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria. Frente a los momentos de crisis que atraviesa el sistema educativo en general y el universitario en particular, puede encontrarse en la ética la respuesta para practicar una gerencia que permita ser más eficiente y competitivo, depurando procesos y funciones organizacionales a través del mejoramiento continuo, con la práctica de la filosofía de calidad. Todo esto permitiría a las universidades nacionales alejarse del modelo paternalista en el que están inmersas y ser menos dependientes del Estado.

## **RECOMENDACIONES**

- Llevar a cabo una investigación que permita constatar si los valores enunciados en la misión, visión y filosofía de gestión de las universidades, realmente se practican.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Orientar todos los esfuerzos de la universidad para ofrecer servicios de calidad que satisfagan las demandas y expectativas de sus clientes, ya sean éstos internos o externos.
- Desarrollar un plan de acción cuya finalidad sea la implantación del concepto de calidad en la gestión como estrategia que permita el alcance de los objetivos, promoviendo el mejoramiento continuo en todas las funciones que contempla, y trasladarlo a todos los empleados. Con ello se logrará que éstos tomen conciencia de su papel dentro de los procesos organizacionales y desarrollen el compromiso de mejorar la calidad de la labor que cada uno realiza.
- Diseñar un plan de adiestramiento gerencial que incluya la función ética. Efectuar talleres sobre ética con la participación de todos los integrantes de la universidad, a fin de que puedan internalizar su importancia, alcances y beneficios y, de esta forma, consolidarla como filosofía de vida que soporte las actividades organizacionales. Es prioritario difundir entre la comunidad universitaria, la importancia de la ética para el funcionamiento organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BOTTORF D (1997) **La ética para mejorar el éxito empresarial** En <http://www.Transparencia.org.py/inicio.html>

CARTA CURRICULAR UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO (1992) En <http://ponce.inter.edu/proyecto/tqm/intro.html>

CLEMENZA C. y FERRER J. (1999) **Integración universidad-estado-sector productivo**. En Revista de Ciencias Sociales FCES, LUZ. Nueva Época Vol V, No. 3 pp. 97-111

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000)  
Almorca. Venezuela

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- CONTRERAS I. (2002) **El sentido de la ética empresarial.** En <http://www.members.tripod.com/ivancontreras/etica4.html>
- CORTINA A. (1996) **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial** Editorial Trotta. España
- CORTINA A. (2000) **La ética de la sociedad civil.** Cuarta edición. Editorial Anaya. Madrid
- CORTINA A. Y CONILL J. (1998) **Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial** Siglo del Hombre Editores. Colombia
- FERNÁNDEZ B. **La ética como competencia laboral** En [http://www.Duoc.cl/etica/mat\\_apoyo/trabajo/compete.html](http://www.Duoc.cl/etica/mat_apoyo/trabajo/compete.html) Consultado el 15/07/2003
- FINOL T. y NAVA H. (1996) **Procesos y productos en la investigación documental** Ediluz, Venezuela
- GARCÍA S. Y DOLAN S. (1997) **La dirección por valores** Mc Graw Hill. España
- GARCÍA R. **Importancia de la ética en la administración de las empresas** En <http://www.Benjaminfranklin.8K.com/barrarti7.htm> Consultado el 01-07-2003
- GONZÁLEZ I. (1995) **Reingeniería de procesos. La gerencia venezolana ilustrada o en busca del liderazgo perdido.** Informe de Investigaciones Educativas, No. 9. Venezuela
- GONZÁLEZ C., TINEO A. y AQUILES R. (1990) **Conflicto universitario y crisis.** Trabajo de ascenso no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo
- GONZÁLEZ O. (2001) **La gerencia de la calidad** en la Revista Pensamiento Estratégico. Ensayos. Ediciones El Gato Azul. Venezuela
- GUÉDEZ V. (2001) **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas** Primera edición. Editorial Planeta. Venezuela
- GUIJARRO M. y CHÁVEZ J. (2006) **Ética y gerencia universitaria.** En Revista Venezolana de Gerencia. Abril-Junio, No. 034Vol II, pp.201-220. Universidad del Zulia. Maracaibo
- GUTIÉRREZ H. (1997) **Calidad total y productividad** McGraw Hill, México

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- LAGOVEN (1992) **Calidad Total. Guía de auto-estudio.** Refolit . Venezuela
- LAGOVEN (1993) **Curso integral de calidad.** División de Occidente. Venezuela
- LEY DE UNIVERSIDADES (1970) Eduven, Venezuela
- MIQUILENA L. (1999) **Problemática de la formación docente universitaria**  
Editorial Buchivacoa. Venezuela
- MONAGAS D. (2003) **Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.** En Revista Actualidad Contable FACES. Año 6 No. 6 Enero-Junio, pp. 33-37. Universidad de los Andes. Mérida
- MORA C. (2007) **Gerencia universitaria.** En <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/el-concepto-de-gerencia-que-se-maneja-en-las-universidades-venezolanas.htm>
- MORRIS T. (1998) **Si Aristóteles dirigiera General Motors. Un nuevo enfoque ético de la vida empresarial.** Editorial Planeta. Colombia
- ORGANIZATIONAL DYNAMICS, Inc (ODI) (1991) **Programa de Productividad y Calidad.** Estados Unidos
- ORTEGA P. y MÍNGUEZ R. (2001) **Los valores en la educación.** Ariel Educación, España
- ORTEGA Y GASSET J. (1973) **Obras completas.** Vol VI. Revista de Occidente. Madrid
- RAMOS M. (2000) **Programa para educar en valores** Ediciones Paulinas. Venezuela
- REYNA G. **Informática versus competitividad.** En <http://www.geocities.com/Paris/Chateau/9164/papers/infoetica.htm>  
Consultado el 15/06/2003
- ROBBINS S. y COULTER M. (1996) **Administración** 5ta Edición Prentice Hall, México



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

STONER J., FREEMAN E. y GILBERT D. (1996) **Administración** Sexta Edición  
Prentice Hall, México

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO. **Objetivos.** En  
<http://www.ucab.edu.ve/ucab/> Consultado el 15-11-2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA. **Misión y objetivos.** En  
<http://www.ucat.edu.ve/mision.htm> Consultado el 15-11-2005

UNIVERSIDAD DE CARABOBO. **Valores y Factores claves de éxito.** En  
<http://www.uc.edu.ve/informacion/uc/vision.htm> Consultado el 9-11-2005

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. **En la Ucla.** En  
<http://www.edu.ve> Consultado el 15-11-2005

UNIVERSIDAD DEL ZULIA (2004) **Catálogo de la Universidad del Zulia.** Oficina  
de Publicaciones de la Secretaría de LUZ. Centro Editorial Litorama.  
Maracaibo

UNIVERSIDAD DE ORIENTE. **Catálogo de la Universidad de Oriente.** En  
<http://www.udo.edu.ve/Launiversidad/Catalogo/Indexnuevo.htm> Consultado el  
15-11-2005

UNIVERSIDAD Dr. RAFAEL BELLOSO CHACÍN. **Misión y visión.** En  
<http://www.urbe.edu/universidad/mision.shtml>

UNIVERSIDAD METROPOLITANA. **Misión, visión y valores.** En  
<http://www.unimet.edu.ve>

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS EZEQUIEL  
ZAMORA. **Nuestra visión.** En <http://www.vpi.unellez.edu.ve/vision.htm>  
Consultado el 15-11-2005

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA. **Objetivos y fines.**  
En [http://www.unet.edu.ve/acerca/obj\\_fines.htm](http://www.unet.edu.ve/acerca/obj_fines.htm) Consultado el 09-11-2005

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL FRANCISCO DE MIRANDA.  
**Valores.** En <http://www.unefm.edu.ve/> Consultado el 09-11-2005

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICO ANTONIO JOSÉ DE  
SUCRE. **Misión.** En <http://www.bqto.unexpo.edu.ve/mision.htm> Consultado el  
9-11-2005

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ. **Misión, visión y valores.** En <http://www.unesr.edu.ve/lamision.htm> Consultado el 09-11-2005

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. **La Upel.** En <http://www.upel.edu.ve/info-general/Upel/info-general.htm> Consultado el 15-11-2005

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR. **Misión y principios rectores.** En <http://www.usb.ve/universidad/institucional/estructura.html> Consultado el 15-11-2005

VALLMAJO L. **¿Qué son los valores?** En <http://www.xtec.es/~lvallmaj/passeig/explor21.htm> Consultado el 20-08-2003

VILLALOBOS N. (1998) **Lo real posible de la Universidad.** Concretando utopías. Ediluz, Maracaibo

VI CONGRESO LATINOAMERICANO DE ÉTICA, NEGOCIOS Y ECONOMÍA (2002) En [http://www.msd.com.mx/empresa/sala/institucional/tenoticia\\_08.htm](http://www.msd.com.mx/empresa/sala/institucional/tenoticia_08.htm)