

Ética: directriz para toma de decisiones en universidades

Ethics: Guideline for Decision Making in Universities

Marelis Alvarado Mejía
Olivia Rangel Luquéz

Resumen

El propósito de este estudio fue analizar la ética como directriz para la toma de decisiones en las universidades, y para ello acudí a en autores como Cortina (2005) y Daft (2004), entre otros. La metodología aplicada fue cualitativa. Los informantes clave fueron seis directivos de la Universidad de la Guajira y de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. Como instrumento de recolección se aplicó una entrevista semiestructurada. Los resultados señalan que dichas universidades integran en sus cuerpos normativos valores, principios y reglas; sin embargo, en la práctica algunos de sus funcionarios actúan en contravía de ellos, lo que se traduce en decisiones que riñen con la ética. Pese a esto, se puede afirmar que las universidades públicas intentan que sus decisiones se ajusten a los dictados de la ética.

Palabras claves: ética, toma de decisiones, valores, universidad.

Abstract

The purpose of this study was to analyze ethics as a guideline for decision making in universities,

based on authors such as Cortina (2005) and Daft (2004), among others. The methodology applied was qualitative. The key informants were 6 officers of Universidad de La Guajira, in Colombia, and Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada, in Venezuela. The data collection instrument used in this study was a semi-structured interview. The results showed that these universities state values, principles and norms in their formal documents; however, some make use of disvalues. This leads to dilemmas when making decisions. Finally, it can be said that public universities take ethics into account as a guideline for decision making.

Keywords: ethics, decision making, values, university.

Introducción

La ética es un conjunto de normas, valores, principios que guían la acción de las organizaciones, y de sus integrantes y se construye a partir del marco filosófico de la empresa que persigue un objeto social, para lo cual cuentan con los recursos y los medios necesarios y despliega hábitos y comportamientos que hacen posible la

• Fecha de recepción del artículo: 01-03-2012 • Fecha de aceptación: 21-03-2012

MARELIS ALVARADO MEJÍA. Administradora de Empresas, Especialista de Gerencia en Finanzas, magíster en Gerencia Empresarial, Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad de la Guajira, Riohacha-Colombia. Docente Universidad de la Guajira. Correo electrónico: malvarado@uniguajira.edu.co. **OLIVIA RANGEL LUQUEZ.** Administradora de Empresas, Especialista de Gerencia en Finanzas, magíster en Gerencia Empresarial, Doctora en Ciencias Gerenciales, Universidad de la Guajira, Rioacha-Colombia. Docente Coordinadora Programa de Negocios Internacionales Universidad de la Guajira. Correo electrónico: orangel@uniguajira.edu.co.

* Este artículo es producto del trabajo de postgrado: Ética como fundamento para la toma de decisiones en universidades públicas de la Universidad de la Guajira y desarrollado entre marzo de 2009 a enero de 2011.

vivencia de la democracia, la tolerancia, el diálogo y el crecimiento. Con este propósito debe tener decisiones justas y prudentes para garantizar un crecimiento rentable y sostenible. Por ello, la ética subyace en las intervenciones de directores y gerentes, determina su comportamiento y define, en última instancia, la cultura de los individuos y de los colectivos.

Las organizaciones hacen parte del tejido social, por lo que el impacto de su actuación en los grupos de interés está estrechamente relacionado con la naturaleza ética de su gestión empresarial. Por tanto, es válido afirmar que la ética es un tipo de saber práctico que se preocupa por indagar cuál debe ser el fin de la acción para que la persona pueda decidir qué actitud ha de asumir, cómo ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles valores la orientan, qué carácter imprime a su actuación, con el objetivo de obrar con prudencia, y tomar decisiones acertadas.

En este sentido, de tiempo atrás se ha venido estudiando el comportamiento del directivo a la hora de tomar decisiones y para ello se han generado esquemas de análisis a fin de explicar la influencia que tienen en ello los valores, la formación, la aversión al riesgo y muchos otros elementos de carácter psicológico que mueven su volición. Con base en esto han surgido muchas corrientes teóricas; unas afirman que dichos factores no tienen relación alguna en las decisiones; otras sostienen que la influencia es total y que el éxito o fracaso de una institución depende del comportamiento de los decisores.

Dentro de este marco referencial, las universidades públicas son consideradas por excelencia centros de desarrollo, y su influencia es cada vez más creciente, al punto de que podemos afirmar que su concepción, organización y orientación afectan positiva o negativamente el bienestar de un país y que están despertando la conciencia de la dignidad personal del ser humano. Los profundos cambios que se generan en la actualidad exigen individuos preparados para enfrentarlos con una pluralidad de principios, valores y pautas de conducta.

En virtud de lo anterior, les corresponde a los directivos universitarios basar sus decisiones en principios y valores éticos que traduzcan su accionar en hechos que se reflejen en lo mejor para la sociedad en que la alma mater ejerce su influencia.

Con este presupuesto, abordamos nuestro objeto de estudio: la ética como factor clave para lograr la eficiencia en las universidades públicas.

La plataforma ética: misión, visión, valores y códigos de ética

El hecho de que una organización cuente con una plataforma de gestión que incorpore aspectos éticos en toda su estructura le reporta claras ventajas. Por un lado, facilita el proceso de mejora continua en todos los miembros de la empresa y por consiguiente, el aprendizaje permanente; por el otro, contribuye a cimentar una imagen de calidad ética de en la empresa. Esta plataforma ética se sustenta en unos elementos básicos que son la misión, la visión, los valores y los códigos de ética. Además de tener claros los valores de la empresa y la conducta que de ellos se espera, los empleados deben conocer la misión y visión de la empresa para saber su razón de ser y sus perspectivas.

Al respecto, García y Dolan (2003) manifiestan que la misión es la razón de ser de la organización y responde a la pregunta ¿para qué?, sustentada es postulados económicos y sociales, y debe ser un compromiso de todos los integrantes de la organización. En ese sentido, la misión es un referente que guía la actividad de los individuos en la empresa ya que define el área en el cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la organización (Francés, 2006).

De otra parte, fijar el rumbo de la organización es una prioridad, y en tal sentido, la visión es una guía clara para saber a dónde se dirige la empresa a largo plazo y lo que será en el futuro. Por ello, postular la visión no es cuestión trivial, ya que el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para alinear a todos los que participan en ella con un propósito común. En este sentido, García y Dolan (2003) señalan que la visión permite responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos?, y con base en esto diseñar la estrategia de la organización. Pero la visión debe ser compartida por quienes integran la organización para que se comprometan con ella.

La visión es la imagen mental de un estado posible y deseable de una organización; expresa las ambiciones del líder para la organización, y

comunica y transmite un propósito de excelencia y una clara opción de valores positivos (Bateman y Snell, 2004). Desde los inicios de la humanidad los valores han estado presentes en todas las decisiones que ella ha tomado.

Los valores representan la configuración afectiva que modela el comportamiento de los miembros de la organización. Los valores son actitudes deseables que determinan el comportamiento del hombre en sociedad.

En el interior de las organizaciones se construyen un conjunto de valores y creencias, que definen lo permitido y lo deseable para sus miembros, y que son congruentes con la misión institucional. Pero las organizaciones no son ínsulas aisladas sino que funcionan en el marco de un complejo orden político, social, cultural, jurídico y económico (Etkin, 1998). En este sentido, los valores son un marco de referencia de la actuación del sujeto que se concretan y expresan en normas éticas (criterios o pautas de actuación) que conforman los códigos de ética de una sociedad, de una profesión, de una organización.

En la misma perspectiva, Cortina (2005) refiere que los valores reflejan el ejercicio de las facultades específicamente humanas; proceden de una estructura secuencial y jerarquizan las exigencias, que se inician por las necesidades fundamentales; pasan a las expectativas que se asocian con los rasgos vitales; se relacionan con el sentido de los logros; se hilvanan después con el sentido de solidaridad con el otro; y finalmente, llevan al supremo sentido de realización personal en conjunción con el otro.

En cada etapa histórica coexisten valores permanentes, novedosos, recurrentes e influyentes, lo que quiere decir que las organizaciones no deben ser ajenas a los valores que portan sus integrantes (Guedez, 2006). Puede inferirse, entonces, que los valores éticos surgen de la capacidad humana de interpretar el mundo, de transformarlo en función de su proyecto de vida no sólo individual sino social y comunitario, impulsado por la inclinación a valorar que tiene todo ser humano, sin que por ello se desconozca su necesidad de diferenciar, y en tal sentido, preferir actuar de esta o de otra manera; diferenciación que exige tener un hondo sentido social y una fuerte dosis de equidad.

Otro aspecto importante al analizar la ética es el código de ética, que contiene el conjunto de principios y normas fundamentales que prescriben cómo deben actuar los profesionales colegiados en el ejercicio de su profesión y en hechos conexos con ella. Barragán et ál (2008) manifiestan que los códigos de ética intentan mejorar el clima organizacional a través del comportamiento ético de los individuos, y sostienen que la razón de ser de los códigos es proveer una guía de conducta moral de las personas y dar legitimidad y soporte a sus decisiones.

Ahora bien, dado que un código de ética es una declaración formal para orientar a la persona en sus actuaciones, para que sea conocido debe comunicarse (Chiavenato, 2007). Más que un simple cuerpo normativo, el código de ética debe reflejarse en la consolidación de una cultura ética en la organización y por tanto debe implementarse mediante una gestión participativa con el fin de lograr el compromiso de los colaboradores con sus dictados (Cleghorn, 2005), fundamentados en valores que lleven a la organización a cumplir sus fines en de un ambiente productivo de colaboración, para que puedan ser eficaces, dado que su propósito es guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales esta actúa habitualmente: clientes, proveedores y contratistas (De Michele, 1999).

Los códigos de ética son un referente obligado para ajustar a sus preceptos el día a día de la organización, y en tal sentido deben expresar claramente los estándares de integridad que se esperan de las actuaciones de los miembros de la organización, regular su comportamiento, enunciar las directrices en que deben sustentarse. Los códigos de éticas son un medio y no un fin en sí mismo.

En tal sentido, la misión, la visión, los valores y los códigos de ética delinean las acciones de una organización, y son una guía para que sus integrantes ajusten en un todo sus acciones a lo que ellas postulan, aclaren la posición de la organización en cuestiones de incertidumbre y exhiban y mantengan siempre la conducta que la organización considere ética y apropiadas. En definitiva la plataforma ética de una organización constituye el eje de las conductas individuales de sus integrantes para que asuman el compromiso de vivir, convivir y sobrevivir.

Los disvalores: la tríada conducta, actitudes y desempeño humano

El ser humano es un ser único que se expresa a través de su cuerpo y de su conducta. Y una parte importante de su conducta se basa en impulsos que pueden originarse en pasiones y adicciones. Y así como sus acciones pueden ajustarse a valores, las desviaciones que una conducta irreflexiva conlleva suelen generar un conflicto de la persona consigo misma, y con las demás. La evolución del cerebro humano se refleja en los asombrosos logros de todo orden que ha conquistado. Pero, paradójicamente, asistimos hoy también a un despliegue inusitado de antivalores que menoscaban los pilares en que se sustenta la civilidad.

En este sentido, un antivalor que mira las relaciones sociales con cada vez mayor frecuencia es la injuria, vista como todo acto o expresión contra una persona que perjudica su reputación o atenta contra su propia estima o heteroestima. Su origen se remonta a las voces latinas *in e ius*, que significan todo lo que va en contra de la razón y de la justicia; manifestación de irreverencia o menosprecio que se dirige contra el honor de la víctima (Lombana, 2009). La injuria es un acto antijurídico reprobado por el ordenamiento penal. También se considera injuria todo acto que desprecia manifiestamente a otra persona (Guerrero, 2005).

De otra parte, una acción quizá más reprochable es la calumnia, que es la imputación falsa a una persona por la comisión de un hecho que la ley califica como delito, a sabiendas de que éste no existe o de que el imputado no es el quien lo cometió. La calumnia es el delito que se comete cuando se ataca o hiere maliciosamente el honor y la reputación de otro con mentiras o sindicaciones falsas (Escriche, 2007).

Otro disvalor es la negligencia, y aunque, a diferencia de los anteriores raras veces se configura como delito, sus consecuencias son nefastas para el normal desenvolvimiento de las personas en la vida social. Consiste en la omisión de aquella diligencia que exige la naturaleza de una obligación y de acuerdo con las circunstancias y calidades de las personas, el tiempo y el lugar. Como dice la doctrina anglosajona, la negligencia no es un estado mental sino una conducta que queda por debajo del nivel considerado normal o

deseable (García, 2006). Desde esta perspectiva, la negligencia consiste en abandonar el esmero, la atención, el cuidado en la realización de una cosa; supone omitir voluntariamente la previsión de las consecuencias posibles y previsibles del propio hecho. Es el descuido voluntario y consciente de la diligencia que debe desplegarse en el ejercicio de la profesión que se traduce en la realización de un acto contrario a lo que el deber que esa persona realiza, exige y supone; entraña falta de disciplina, orden y control, y atenta contra el desarrollo económico y social de las organizaciones.

Al respecto, en los resultados de su investigación, Bautista (2007) señala que la causa fundamental de que un servidor público realice actos que lesionan los valores es la ignorancia, y esta se da porque existe un vacío de conocimientos en materia de ética que pone en marcha los principales motores de la corrupción: la codicia, la avaricia y el anhelo de poder. Por tanto, sólo la interiorización y la fortaleza de las convicciones éticas pueden cubrir el vacío que el contexto produce. La ética es, entonces, la mejor forma de control de los gobernantes y funcionarios públicos.

En este sentido, conviene señalar que en las instituciones públicas laboran profesionales de distinta formación, aunque también existen quienes carecen de ella. En ambos casos, muchos de ellos, sin contar con una cultura ética, participan en el servicio público y en la toma de decisiones. Si bien es cierto que estos profesionales cuentan con capacidad y experiencia que coadyuvan al funcionamiento de las organizaciones, también es cierto que muchos otros sin talento y experiencia han contribuido a la perversión, corrupción y degradación del ejercicio profesional. Por ello, es necesario que todo aquel que aspire a laborar en una institución pública conozca y posea las cualidades y valores de un servidor público.

Es importante, entonces, destacar que, sea cual sea la organización, está formada por hombres con particulares pretensiones. En este sentido, el fundamento de toda actividad social y organizacional está centrado en el quehacer del hombre resultante de su concepción del mundo, y su comunicación con otros individuos dentro de cualquier organización entrañará siempre la posibilidad de realizar o frustrar su opción valorativa personal. De ahí el significado del individuo en la sociedad y en las or-

ganizaciones que, con frecuencia, están normadas en su accionar por el afán de lucro y de poder. De otra parte, hay que recordar que las organizaciones están formadas por hombres, generadores de valores y disvalores, los que determinan la dignidad o indignidad de sus integrantes individuales.

Toma de decisiones en condiciones de riesgo, certeza, incertidumbre y ambigüedad

Aunque la toma de decisiones se considera habitualmente una elección entre alternativas, la idea es bastante simplista porque el hecho es un proceso complejo; por lo tanto, requiere de mucho cuidado al momento de elegir la mejor decisión. En este sentido, para tomar una decisión pertinente es necesario que la persona tenga al menos dos opciones que compartan resultados diferentes. Por tanto, la toma de decisiones debe entenderse como una elección que considera las posibles circunstancias futuras, producto de la opción elegida.

El grado de variabilidad de la incertidumbre dependerá, entonces, de la situación o problema a resolver y del entorno en el que se presente, y se moverá de un rango que va de la certeza relativa hasta una gran incertidumbre (Koontz et ál., 2007). En condiciones de incertidumbre es muy poco lo que se puede prever de los resultados de determinada opción y la incertidumbre puede nacer de dos fuentes: de factores externos impredecibles y de carencia de información clave, situación para tomar decisiones a la que a menudo se ven enfrentados los directivos de una organización por contar con información insuficiente o por sentirse impotentes para prever ciertos hechos.

En condiciones de incertidumbre puede ser extremadamente difícil establecer metas precisas, y las decisiones deben identificar metas alternativas, compararlas, evaluarlas y seleccionarlas. La toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos y, por ende, un grado mayor o menor de incertidumbre. Por el contrario, la certeza se da cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa. En tal sentido, en una situación de certeza las personas están bastante seguras de lo que pasará cuando se decidan, ya que cuentan con información confiable (Koontz et ál., 2007). Cuando hay certeza se conocen los objetivos y se

tiene información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que se están considerando (Stoner, 2006). Obviamente, la situación ideal para tomar decisiones es la certeza, porque el decisor conoce los resultados de todas las alternativas (Robbins, 2005).

Por otra parte, existen situaciones en las cuales la probabilidad de éxito es baja por el riesgo probable, dado que puede haber información verídica pero estar incompleta (Koontz et ál., 2007). En estos casos quien decide deberá analizar los beneficios o perjuicios de los posibles resultados de tal manera que pueda sopesar la conveniencia o no de la decisión (Falcón, 2002) para la marcha de la organización. La toma de decisiones en situaciones de ambigüedad implica el manejo de conjuntos difusos. Las cosas no son absolutas porque el juicio que se hace de la realidad es funcional y no formal. Es la situación más difícil para la toma de decisiones, ya que no se dispone de información sobre los resultados (Fernández, 2005).

La ambigüedad es, sin duda, el escenario más difícil para tomar decisiones. Significa que las metas o el problema no son claros, que es difícil elegir una alternativa, y que no se dispone de información sobre los resultados (Daft, 2004). En atención a lo anterior, actualmente muchas organizaciones toman decisiones sin atender a lo que prescribe la normativa, es decir, pretermitiendo una secuencia de pasos precisos.

Información y personalidad: elementos fundamentales para la toma de decisiones

Tomar una decisión no es algo que se hace por hábito: es un acto consciente. La toma de decisiones es la función principal de un dirigente que se precie de tal. En toda decisión juegan dos elementos: la información y la personalidad (Soto y Cárdenas, 2007). La información es un conjunto organizado de datos procesados que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. Los datos se perciben, se integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento, que es finalmente el que sustenta la toma de decisiones. A mayor información, menor riesgo. Sin embargo, en ocasiones el exceso de información puede impedir tomar una decisión.

Además, es fundamental discernir entre lo principal y lo accesorio.

Por otro lado, la personalidad es un constructo psicológico, con lo cual nos referimos a un conjunto dinámico de características físicas, sociales y genéticas que determinan a un individuo y lo hacen único. Visto así, la personalidad de quien toma las decisiones influye en su acto. Hay los impetuosos, que deciden a ciegas, por impulso; los intuitivos, que deciden por olfato; los gregarios, que siguen las decisiones y vías asumidas por los demás; y los racionales, que se fundamentan en los hechos reales, analizan e interpretan los datos (Soto y Cárdenas, 2007). Por tanto, la personalidad del que toma las decisiones influye en su capacidad hacerlo eficazmente. Una dimensión importante de la personalidad es la precaución y la calidad conservadora (Dubrin, 2003).

Ahora bien, la búsqueda y recopilación de la información excede muchas veces las capacidades de la organización, y su procesamiento, es decir, el análisis y evaluación de la información, rebasa la capacidad de los seres humanos, y por ello es necesario recurrir a las técnicas de análisis de información, y en ello juega un papel importante también el hombre y su personalidad.

Resumiendo: las decisiones son el motor de las organizaciones, y del adecuado manejo de sus elementos depende en gran manera el éxito de la organización. Y el administrador es quien decide qué se debe hacer, quién ha de hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones cómo se hará.

La ética. Toma de decisiones en las universidades públicas

Las universidades desempeñan una función esencial en la formación de recursos humanos y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, lo que se constituye en un imperativo para su desarrollo. A pesar de sus diferencias, los sistemas educativos de las distintas regiones del mundo están estrechamente relacionados y comparten algunas problemáticas similares. En la búsqueda de soluciones se han creado organizaciones internacionales dedicadas a promover acciones educativas comunes

pero particulares para cada país, considerando la educación como una inversión en capital humano que representa una vía para superar los problemas que derivan del crecimiento económico. En este sentido, las universidades son un factor clave para incrementar la competitividad y la calidad de vida. El desafío para las organizaciones de educación superior es responder a un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación. Los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, y han abierto nuevas perspectivas para la toma de decisiones.

Ahora bien, como hemos reseñado, las organizaciones en su mayoría actúan en un marco normativo y dentro de un orden establecido, que se enseña, se impone y se comunica a sus miembros, y que se soporta por lo común en valores e ideologías propios de la organización y su contexto inmediato, con abstracción de los valores y creencias de sus líderes y seguidores. De ahí la importancia de la ética como fundamentación para la toma de decisiones en las universidades. Partiendo del hecho de que en todos los niveles de la organización las personas toman decisiones y resuelven problemas, su actuar debería estar centrado siempre en la ética como vía para abordar la actual crisis de valores que muchas veces afecta la toma de decisiones y que, en no pocas oportunidades, lleva a los responsables al desvío de sus obligaciones.

Sin embargo, frecuentemente existe una dicotomía entre el individuo y los procesos decisionales, lo cual dificulta la comunicación y participación voluntarias mediante el diálogo y los acuerdos. En la institución universitaria, como centro de producción y construcción del conocimiento, las decisiones de sus actores generalmente están influenciadas por la racionalidad y la lógica, lo que los lleva a actuar con visos mecanicistas, guiados por el deber ser de lo que prescriben las normativas institucionales, que en la mayoría de los casos hacen inflexibles los procesos de toma de decisiones.

En esta investigación, las concepciones teóricas asumidas sobre esta temática permitirán sugerir un nuevo significado a las decisiones que se toman en las instituciones universitarias; significado incito en los principios y creencias de los líderes y de todos los integrantes de la comunidad universitaria, porque cada persona tiene su propia interpretación

del mundo, razón por la cual no hay que perder de vista los límites para no invadir los espacios del otro y comprenderlo en su relación con el mundo.

No necesariamente el propósito debe ser cambiar el comportamiento de las personas, que en muchas oportunidades no es necesario, sino buscar que ellas reflexionen sobre qué es lo mejor para un grupo o una organización y actúen en consecuencia. Cuando se recapacita sobre los alcances que las decisiones de la organización tiene en nosotros, es evidente que quienes las toman deben acudir a todos los medios posibles para medir sus consecuencias.

El rol de la universidad la obliga a enfrentarse a grandes retos que implican transformar su estructura académica-administrativa para que su capacidad de respuesta sea segura y rápida para adecuarse a las nuevas demandas tanto internas como externas, y ello exige mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y efectividad social.

La metodología y los resultados

La metodología que adoptó esta investigación se inserta dentro del paradigma postpositivista, y su enfoque es cualitativo. Para el estudio se eligió la Universidad de la Guajira (Uniguajira) y la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (Unefa), y en ellas se centró en el nivel medio de jerarquización, en este caso los directores de programas. La técnica de recolección de información se basó en la entrevista semiestructurada y la observación participante, entendida como las percepciones de la investigadora sobre el grupo de estudio. Por lo demás, esta es la técnica clásica utilizada por los investigadores cualitativos para adquirir información.

La información obtenida a partir de los conocimientos sobre las categorías de *ética y toma de decisiones* se pudo interpretar a través de la entrevista dirigida a los directores de programa de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Guajira y la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas, y arrojó los siguientes resultados:

En lo referente a la plataforma ética organizacional, los informantes claves manifestaron que las universidades se fundamentan especialmente

en la misión, visión, valores y códigos de ética; sin embargo, no tienen plenamente establecido un código de ética que dirija el actuar de estas instituciones, lo que desvirtúa el correcto comportamiento de la institución, ya que de acuerdo con Chiavenato (2007), un código de ética es la declaración formal para orientar o guiar a la persona, y para que el código se conozca la organización debe comunicarlo a todos los grupos de interés. Y como ya se precisó, más allá de una simple declaración de principio y valores, el código de ética busca consolidar una cultura ética en la organización. Por ello su implementación exige una gestión participativa con la finalidad de lograr un compromiso real de todos los colaboradores (Cleghorn, 2005).

Igualmente, los entrevistados manifestaron que a pesar de que los directivos poseen conocimientos claros que sustentan estos postulados, y dirigen a sus empleados basados en valores, algunos miembros manifiestan autocríticamente tener antivalores en su comportamiento: malos tratos, soberbia, irresponsabilidad, pereza, que se traducen en la llegada tarde a clases, conflictos entre estudiantes y profesores, lo que indica cierta desobediencia a las normas y políticas estipuladas por estas instituciones. Al respecto, Escobar (2005) manifiesta que la búsqueda para construir valores institucionales es la base para brindar una educación de calidad, ya que esto incide directamente en su crecimiento profesional. Pero los valores son subjetivos y están sujetos a la percepción particular del ser humano, quien les otorga determinada valía de acuerdo con el agrado o desagrado que le producen.

En referencia a los disvalores como triada enfocada en la conducta, las actitudes y el desempeño humano, los resultados revelaron la existencia de disvalores como la negligencia (atrasos por parte de los funcionarios en entregar los informes solicitados, p. ej.) y la calumnia, lo que interfiere en sus capacidades intelectuales, en su tarea misional y en el respeto con el otro y va en detrimento de la institución. En relación con ello, Escriche (2007) señala que la calumnia es el delito que se comete cuando se ataca o se hierde maliciosamente el honor y la reputación de otro con mentiras o imputaciones falsas. Y la negligencia es un aspecto negativo que interfiere en el buen desarrollo institucional, ya que ésta, según García (2006), se trasluce en el hecho de poner en nuestros actos la diligencia

y cuidados necesarios que se derivan de nuestra formación y capacidades.

En lo relacionado a la toma de decisiones en condiciones de riesgo, certeza, incertidumbre y ambigüedad, se compararon y discutieron los criterios de los informantes claves y se pudo sintetizar que los directivos de las universidades públicas conocen el proceso de toma de decisiones y actúan de acuerdo con las situaciones que se presenten, contando para ello con la asesoría de expertos si fuere necesario, lo que conlleva tomar decisiones racionales en situaciones que involucre dichos factores.

En cuanto a la información y personalidad como elementos fundamentales para la toma de decisiones, se pudo corroborar de acuerdo con la opinión de los informantes que cada uno de ellos toma sus decisiones de acuerdo con su forma de ser y su conocimiento de la situación, algunos por impulso, otras por intuición y otros tras una cavilación minuciosa y racional, y consolidan en la importancia de que exista un equilibrio a la hora de tomar decisiones.

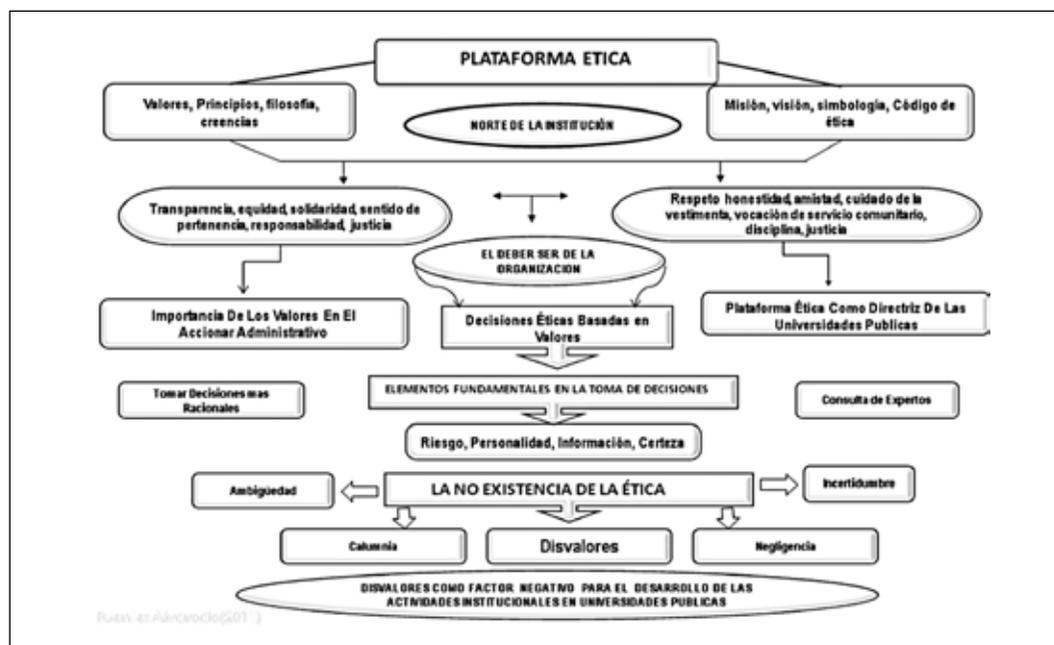
Tomando en consideración los aspectos relacionados con la ética y la toma de decisiones en las universidades, se puede decir, entonces, que estas instituciones en su accionar administrativo procuran adoptar siempre un comportamiento ético, y en tal sentido, ajustar a sus dictados la toma

de decisiones racionales. Para mayor claridad se estructuró un gráfico de interrelaciones de las diferentes categorías emergentes para establecer una visión general que entrelaza todas las entrevistas.

Dentro de este entramado que involucra valores, dilemas, antivalores, disvalores, toma de decisiones, acciones basadas en valores y que involucran a los miembros de las universidades (estudiantes, profesores, personal administrativo y sociedad en general), destaca la ética como la categoría más relevante que orienta a los directivos en la toma de decisiones.

En referencia a los disvalores, estos se manifiestan poco en las universidades; sin embargo, un disvalor recurrente es la negligencia, como lo manifiesta el informante tres, quien se ve obligado reiteradamente a solicitar informes a los docentes; disvalor que repercute de manera significativa en el desarrollo de las actividades de la Facultad. Cuando una organización se encuentra en una encrucijada y ha de tomar decisiones, debe apelar a los valores misionales y a su código de ética para rectificar el rumbo. Este aserto cobra mayor validez si se considera que las circunstancias son siempre cambiantes y no hay dos escenarios iguales, pero los referentes éticos son consistentes.

En virtud de lo anterior, el actuar de los directivos debe ceñirse a los valores, principios, normas y creencias que se estipulan en los documentos



Fuente: Alvarado (2011)

formales que posee toda institución universitaria, para lo cual es necesario que todos sus miembros los conozcan. En este orden de ideas, es necesario que las instituciones universitarias asuman su gestión ética como pauta insoslayable del sistema de toma de decisiones y elemento indisoluble de su deber ser como ente educativo superior. Al respecto, los entrevistados manifestaron que los directivos y docentes que basan sus acciones en valores, son quienes transmiten a sus estudiantes una mejor imagen de idoneidad y honestidad.

Conclusiones

La presente investigación realizada con seis informantes clave de la Universidad de la Guajira (Uniguajira) y la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (Unefa), en el municipio de Maracaibo, estado del Zulia, ratifica la importancia de la ética para la toma de decisiones, pero advierte que este referente solo opera si tanto directivos como docentes tienen conocimiento claro y ??? acerca de sus dictados y se comprometen a obrar de conformidad con ellos.

En algunos miembros de la comunidad universitaria se detectó que su actuar no acoge el anterior planteamiento y, por el contrario, se evidenciaron en ellos disvalores, lo cual genera conflictos en las relaciones y entorpece el proceso de tomas de decisiones. Entre dichos disvalores, se pudo identificar como los más recurrentes la injuria, la calumnia y la negligencia, lo cual va en contravía

de los postulados éticos de las instituciones y que todos sus miembros dicen conocer.

En atención al objetivo general de esta investigación se puede decir, entonces, que las universidades para su accionar administrativo y docente, se guían por un cuerpo de valores consignados en su misión, su visión y su código de ética, y procuran ajustar sus decisiones a los dictados en ellos contenidos.

Sin embargo, muy a pesar de que los directivos y docentes de estas universidades tienen claro los postulados de sus cuerpos éticos, y en general ajustan su actuar conforme a ellos, algunos reflejan en sus acciones un comportamiento que podría calificarse de antivalores, y específicamente se configuran como calumnia, injuria o negligencia.

De otra parte, los informantes manifestaron la importancia de elementos como la información y la personalidad, en el momento de tomar una decisión. En este sentido, destaca la importancia de contar con suficiente información para la toma de decisiones, ya que esto permite minimizar la incertidumbre y por ende el riesgo que entraña siempre este acto.

Con respeto a la toma de decisiones en condiciones de riesgo, incertidumbre y ambigüedad en las universidades públicas, los informantes manifiestan tener conocimientos del proceso decisional, y están de acuerdo en que cuando al directivo le corresponda tomar decisiones en condiciones desfavorables, debe acudir a expertos para tener más información, y con ello contar con mayores elementos de juicio para actuar.

Bibliografía

- ALVARADO, Marelis (2011). *Ética como fundamento de la toma de decisiones en universidades públicas*. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- BARRAGÁN, Julia y otros (2008). *Responsabilidad social empresarial: teorías y experiencias*. Caracas: Velea.
- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scoth. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva* (4ª ed.). México: Irwin McGraw-Hill.
- BAUTISTA, Diego (2007). *La ética en la gestión pública*. Fundamentos. Estado de la cuestión y proceso para la implementación de un Sistema Ético Integral en los gobiernos. España: Universidad Complutense de Madrid.
- BOLIVAR, Antonio (2005). “El lugar de la ética profesional en la formación universitaria”. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa* 10 (24). México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* México: McGraw-Hill.

- CLEGHORN, Luis (2005). *La gestión ética para una organización competitiva*. Bogotá: San Pablo S. A.
- CORTINA, Adela (2005). *Ética en la empresa*. Sinamaica: Ediciones españolas.
- DAFT, Richard (2004). *Teoría y Diseño Organizacional* (6ª ed.) International México: Thompson Editores.
- DE MICHELLE, Roberto (1999). *Los códigos de ética en las empresas: Instrucciones para desarrollar una política de reglas claras en su organización*. México: Granica.
- DUBRIN, Andrew (2003). *Fundamento de comportamiento organizacional*. USA: Thomson.
- ESCOBAR, G. (2005). *Ética*. México: Editorial McGraw-Hill.
- ESCRICHE, Joaquín (2007). *Diccionario Razonado de Legislación y Jurisprudencia* (3ª ed.). Madrid: Imprenta del Colegio Nacional de Sordo-Mudos y Ciegos.
- ETKIN, Jorge (1998). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. España: Editorial McGraw-Hill.
- FALCÓN, José Luis (2002). *Gerencia y Toma de Decisiones*. Caracas: Editores CEC, S. A.
- FERNÁNDEZ, Enrique (2005). *Introducción a la Gestión*. Valencia: Editorial de la UPV.
- FRANCÉS, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez-Estado de México: Pearson Educación.
- GARCÍA, Martín (2006). *Ilicitud Culpa y estado de necesidad: Un estudio de Responsabilidad extracontractual en los códigos penal y civil*. Madrid: Editorial Dykinson.
- GARCÍA, Salvador y DOLAN Shimon (2003). *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección* (2ª ed.). España: MacGraw-Hill.
- GUEDEZ, Víctor (2006). *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Caracas-Venezuela: Editorial Planeta.
- GUERRERO, Macarena (2005). *La injuria indirecta en derecho romano*. España: Dykinson.
- HERNÁNDEZ, Andrés (2006). *La teoría ética de Amartya Sen*. Colombia: Siglo de Hombres Editores.
- KOONTZ, H. y otro (2007). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- LOMBANA, Jaime (2009). *Injuria, calumnia y medios de comunicación*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- PÉREZ, Antonio (2007). *Dimensiones de la igualdad* (2ª ed.). Madrid: editorial Dykinson Meléndez Valdés.
- PÉREZ, T. (2006). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado*. Bogotá-Colombia: USAID.
- ROBBINS, Stephen (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.
- SOTO, Eduardo y CÁRDENAS José Antonio (2007). *Ética en las organizaciones* (2ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- STONER T. y Otros (2006). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall Interamericana S. A.