

La identificación de los agentes decisores con los principios de la organización: requisito para una gestión universitaria ética

Sulma Benavides*

Fanny Ramírez**

Resumen

En este trabajo se diserta sobre la identificación de la directiva universitaria, como agentes decisores, con los principios básicos organizacionales para efectuar una gerencia ética frente a las distintas problemáticas que la embargan, producto de las demandas sociales y la escasez de recursos con los que cuenta. La revisión bibliográfica, mediante una ficha documental, permitió obtener información relevante para definir la gestión ética universitaria, reflexionar sobre la importancia de la identificación de los directivos con los principios de la Universidad y precisar los factores que facilitan el apego de los agentes decisores a la filosofía de gestión. Se concluye que la gestión ética universitaria amerita de un liderazgo con valores ejercidos por sus directivos como agentes decisores responsables de cumplir con las necesidades fundamentales de comunicación, cooperación y excelencia.

Palabras clave: gestión ética, agentes decisores, identificación, principios básicos.

* Licenciada en Educación. Magíster Scientiarum en Gerencia de la Educación. Doctora en Gerencia Avanzada. Profesor Titular de la Universidad de Los Andes. Correo electrónico: sulben@ula.ve

** Licenciada en Comunicación Social. Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Asociada de la Universidad del Zulia. Correo electrónico: fannisima0045@yahoo.com

Identification of Decision-Makers with the Principles of the Organization: A University Requirement for Ethical Management

Abstract

This paper talks about the identification of university managers, as decision-makers, with the basic organizational principles for making an ethical management address about the different seized issues, as a result of social demands and limited available resources. The literature reviewed, through a documentary way, allowed to obtain relevant information to define the ethical university management, reflecting the importance of identifying managers with internalized principles of the University and clarifying the factors that facilitate attachment of decision-makers to management philosophy. We concluded that the ethical university management requires a leadership with values exerted by its executives and decision-makers as responsible for meeting the basic needs of communication, cooperation and excellence.

Key words: ethical management, decision-makers, identification, basic principles.

Introducción

En las organizaciones públicas de educación superior, especialmente en las universidades, la gestión que adelantan los directivos contempla las funciones: dirigir, planear, administrar, supervisar y controlar todas las actividades que en ellas se realizan. En estas, el esquema de gestión afecta su quehacer diario, sus resultados y sus productos, enfrentan una serie de problemas ante la gran demanda y la escasez de recursos disponibles en este sentido, en el preámbulo del Informe Mundial sobre la Educación de la UNESCO (1998), la educación, se destaca, hoy más que antes, centro de la atención mundial y objeto de atención crítica.

Esta relevancia, coloca en tela de juicio tanto las filosofías de los valores como la eficacia de sus sistemas educativos, a lo cual, habría que agregarle su sistema de gestión, entendido como el ejercicio gerencial más la dimensión ética que en él se asume. Lo importante para la universidad, urgida de ser identificada, es orquestar sus componentes de forma coherente para que se produzca la internalización dentro de cada indivi-

duo, ocupar un espacio propio en la mente de su público interno y posteriormente del público externo. No sólo es importante tener un lugar prominente en el interés del trabajador, estudiante y proveedor, también es clave, la clase y nivel de solidez de la imagen que ellos se han formado de los directivos y esto depende de lo cónsona que tal imagen resulta, respecto a la imagen deseada.

Cabe destacar que, la gestión ética es realizada por un tipo especial de gestor caracterizado por ostentar un liderazgo necesario para impulsar y acompañar el desempeño valioso de todos los integrantes de la organización alineados con valores trascendentes. Precisamente, a juicio de Martin (2006), la gestión ética se diferencia de la gerencia y de la gestión en general, en cuanto es operada mediante un liderazgo centrado en valores, se refiere a la estructura organizativa misma de la institución en cuanto ha de responder a necesidades fundamentales de comunicación, cooperación y excelencia, orientadas a una organización competitiva y responsable, condiciones que requieren de la identificación de los miembros con la institución.

Ahora bien, la identificación es la percepción y posterior conocimiento de los públicos; es producto de la experiencia directa y cotidiana con ese objeto, el contacto real y espontáneo, que permite dejar una huella de recordación. Costa (2000:18), explica también, que la identificación es "...la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida –y subjetivada– por el receptor". Para el autor citado, el acto de percibir significa compartir esa esencia individual, tan particular y única de cada organización con los perceptores, otorgándole las características necesarias para ser destacada y diferenciada de las demás.

Mediante la gestión ética, la directiva logra entender la complejidad de la organización para decidir las mejores actuaciones en los variados factores que intervienen en ella y las mejores actitudes, en todos los integrantes para concebir y proyectar una misma visión. Por consiguiente, la convocatoria a todos los individuos, es tarea de los agentes decisores, quienes adelantan estrategias para evitar los conflictos que suelen presentarse y el consecuente resquebrajamiento de la identidad.

Es importante entender que, un agente decisor es para las teorías de la decisión y de juegos, la persona quien tiene que escoger de entre un conjunto de alternativas, aquella que le proporcione el mejor de los resultados posibles. Al respecto, Fernández y Puerto (2000) señalan que, para

desarrollar una gestión ética universitaria, es primordial, en el caso de la directiva, estar plenamente identificada con los principios básicos organizacionales.

Así pues, para el logro del propósito de este trabajo, la revisión bibliográfica permitió obtener la información relevante para definir la gestión ética universitaria, reflexionar sobre la importancia de la identificación de los agentes decisores con los principios básicos organizacionales y precisar los factores que facilitan el apego de los agentes decisores a la filosofía de gestión.

Definiendo la gestión ética universitaria

Dejando al margen las diferencias y semejanzas entre gerencia y gestión, esta última es concebida por Martin (2006) como una visión integral del sistema de toma de decisiones en una organización, fundada en una plataforma de valores compartidos por todos los miembros de la misma. El autor refiere, ya no de una gestión en sentido general, sino de la gestión ética, realizada por un tipo especial de gestor quien cuenta con características de un liderazgo necesario para impulsar y acompañar el desempeño valioso de todos los integrantes de la organización alineados con valores trascendentes.

En la dirección señalada por Martin (2006), la gestión ética se diferencia de la gerencia y de la gestión en general, en cuanto es aquella operada mediante un liderazgo con valores. Además, refuerza esta conclusión su consideración referida a la estructura organizativa misma de la institución que ha de responder a fundamentales necesidades de comunicación, cooperación y excelencia orientadas a una organización competitiva y responsable. Plantea que los elementos que componen el sistema de toma de decisiones son relativos a:

- § La estrategia o las estrategias que desarrolla la organización
- § La planificación que se cumple en la misma
- § Los procesos que ejecuta la organización
- § La estructura organizativa
- § La dirección, evaluación y seguimiento que se cumple en la organización

Siguiendo con lo indicado por el autor, la plataforma ética compromete y transforma en profundidad la gestión universitaria, pues, envuelve los diferentes componentes de la formación gerencial de esas organizaciones. Estos diferentes componentes, como lo señala Guédez (2002), se articulan en tres dimensiones: *liderazgo, relacional y corporativo*. *El liderazgo* abarca el aspecto cultura organizacional, trabajo en equipo, comunicaciones, análisis de problemas, toma de decisiones, cambio, negociación, espíritu estratégico y emprendedor. *El relacional* comprende tanto la visión internacional como la nacional, las relaciones laborales, comunitarias, sociales y ambientales, así como, el análisis del entorno. Mientras que, *el corporativo* se refiere a la visión corporativa, la visión estratégica, la visión directiva y la cultura corporativa.

La gestión ética, apunta a repensar con profundidad los principales aspectos que orientan y rigen la vida de la universidad, en esta tarea los agentes de decisión están llamados a protagonizar. Por esta razón, plantea un importante desafío para ella en lo referido a la formación gerencial basada en una plataforma ética. Esta formación, es parte de lo que se espera de cada uno de los directivos, pero, también, de cada trabajador encargado de tomar decisiones; incluye el aprender a pensar estratégicamente en las alternativas y prever el futuro. En la medida en que se decide involucrar a otros, le aumenta la exigencia de poseer múltiples competencias. Indudablemente, la gestión de los asuntos de la organización universitaria referidas a la toma de decisiones cotidianas, precisa conocimientos que superan ampliamente el cuadro proporcionado por la formación tradicional.

Ante esto, Martin (2006) destaca que se trata de una nueva dimensión, y considera imprescindible ampliar las clásicas herramientas de la gerencia hacia otro conjunto de saberes, caracterizados por él como saberes de una gestión ética. En este sentido, sumado a las preocupaciones inherentes al propio desempeño del campo de la organización del que se trate, así sea una empresa o como en este caso, de una institución del ámbito educativo, es ineludible referirse a otras disciplinas y campos del saber, que junto con los elementos de eficacia y productividad propios de la organización, involucran imperativos sociales y culturales, tomando en cuenta problemas humanos y desarrollando una serie de alternativas tendientes a valorizar la actuación de las personas en el ámbito del respeto y de la promoción de sus capacidades.

En este orden de ideas, Martin (2006) asevera que quienes dirigen y coordinan grupos de trabajos u orientan la organización universitaria desde los puestos de decisión más elevados, junto a las teorías y prácticas estrictamente vinculadas a la eficacia de la organización, necesitan conocer tanto los fundamentos teóricos como los desarrollos prácticos de teorías culturales, sociales, políticas y psicológicas que les permitan, junto al desarrollo de una cultura de bases sólidas en valores compartidos, tener presente igualmente una perspectiva de la evolución de las demandas de la sociedad y de la cultura sobre el desempeño de su organización.

Su experiencia, necesita acercarse igualmente a la experiencia de los seres humanos, a los procesos y las tendencias en las cuales ellos se inscriben con la finalidad de colocar un fundamento válido y sólido en la toma de decisiones de la universidad.

Sin embargo, Martin (2006) advierte que no basta estar enterado sobre ello, sino que estas informaciones sobre los ámbitos antes mencionados deben constituir la base de una concepción de vida, tanto de las personas, como de la organización, en este caso de la propia universidad. Es por tanto, un modo de percibir las cosas y una predisposición a la acción, a fin de contribuir a llevar adelante y resaltar los elementos valiosos que se descubren en la información, paliar y disminuir los elementos no deseables o no conducentes a aspectos humanamente valiosos, permitiendo una toma de decisión acertada. En tal sentido, la gestión ética universitaria se sostiene, principalmente, en procesos de formación organizacional, pues, siempre la información se consolida en estos procesos de formación.

Importancia de la identificación de los agentes decisores con los principios de la organización

La identidad de una organización es ella misma, proyectada mediante lo que es, hace y dice. Comprende la forma en que se presenta, organiza, combina y administra los elementos de su simbología, comportamiento organizacional y comunicaciones. La identidad es el resultado de las decisiones de quienes ejercen el liderazgo y la misma repercute en la imagen que perciben de ella sus públicos internos y externos. De acuerdo con los planteamientos de Costa (2000), desarrollar una imagen positiva en la universidad, amerita del esfuerzo coordinado de quienes deciden la filosofía de gestión, tales como: rectores, decanos, directores, e incluso

docentes; dado que, los elementos de la identidad parten de los principios básicos organizacionales como la misión-visión y los valores.

Son estos elementos de la identidad (simbolismo, comportamiento y comunicación), los que son reconocidos por los miembros de la institución, usuarios, alumnos, proveedores y público en general. A partir de estos elementos, podemos decir, se conforma una cultura singular que hace posible su diferenciación de otras organizaciones, incluso, de un mismo ramo como el sector universitario, con funciones similares, pues, su personalidad es percibida como diferente.

El despliegue de campañas publicitarias costosas, vanguardistas en su diseño o muy elocuentes para capturar la atención del público, no garantizan la identificación de los consumidores y clientes con la marca de la organización. Por lo tanto, los valores que orientan su desempeño, es necesario se ejerzan y materialicen en el comportamiento, bienes y comunicaciones, por ello, no pocas veces, los mensajes utilizados en la promoción, actúan como elementos decorativos fugaces, incapaces de perpetuar el interés y atención de los públicos; mientras que, la coherencia entre los mensajes comportamentales y los verbales expresados en la promoción con los valores, permiten el acto de reconocimiento en tanto que, cada lenguaje, reconfirma los otros.

Sobre los líderes como agentes decisores en la universidad, recae la responsabilidad de planear los principios básicos, como la misión, visión y valores con la participación de todos los miembros y luego, tomar estos principios como la plataforma base para el comportamiento, los elementos de la identidad visual y las comunicaciones, de manera que, la identidad resulte holística al presentarse ante los públicos.

La percepción de los públicos, llamada por Costa (2000) *identificación*, consiste en el acto de percibir, significa compartir esa esencia individual y muy particular, única de cada organización con los perceptores, tales particularidades otorgan las características necesarias para ser destacadas y diferenciadas de las demás. Se podría decir que, la identificación es producto de la experiencia directa y cotidiana con ese objeto, el contacto real y espontáneo, que permite dejar una huella de recordación; es "...la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida –y subjetivada– por el receptor" (Costa, 2000:18).

Así pues, lo importante para la universidad deseosa de ser identificada, es orquestar sus componentes de forma coherente para que se pro-

duzca la internalización dentro de cada individuo; ocupar un espacio propio en la mente del público. No solo es relevante tener un lugar prominente en el interés del trabajador, proveedor o cliente, también es clave, la clase y el nivel de solidez de la imagen que ellos se han formado, tanto de la institución como de sus directivos, esto depende de lo consona que tal imagen resulta respecto al perfil o imagen deseada por quienes comparten dentro y fuera de la misma.

En esa tarea intervienen muchos factores, además de la comunicación de los departamentos responsables y los especialistas en imagen, es importante que todos los individuos integrantes de la organización participen del compromiso de proyectar lo mismo, convocar a todos estos actores es tarea de los agentes decisores, quienes adelantan estrategias para evitar los conflictos que suelen presentarse y el consecuente resquebrajamiento de la identidad.

Según Van Riel (1997:30): "...la identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la empresa". Para este autor, la identidad corporativa actúa como especie de pegamento que se activa con acciones como: inspirar confianza entre los diferentes públicos, aumentar la motivación de sus empleados y tener conciencia del importante papel de todos los públicos (externos e internos).

De igual modo, para Van Riel (1997), la misión, visión, objetivos, políticas y valores, elementos integrantes de la filosofía de gestión, componen la herramienta cardinal que facilita la conducción de las organizaciones. De lo anterior, se infiere que cada universidad es única en sus principios, valores, visión y filosofía de sus integrantes, los colaboradores, grupos que la integran y con los cuales interactúa son; en la mayoría de los casos, diferentes a cualquier otra.

En cualquier ámbito, la visión preconfigura el futuro, condensa el anhelo factible que motoriza las posibilidades de transformación y cambio; mientras que, la misión comprende el despliegue diario de las capacidades, el construir perseverante de esa visión signado por la dimensión ética de los valores establecidos como marcos de actuación, valores como la excelencia, respeto, calidad, solidaridad, palpables en los diferentes procesos, acciones y decisiones que conforman la cultura organizacional.

Para visualizar mejor estos conceptos, es útil recurrir a Zepeda (1999:35), quien aclara lo siguiente: "...la misión se concreta en una filosofía que es vivida por las personas". Esto sería en el caso de que esa mi-

sión, visión y objetivos, sean conocidos por todos los integrantes de la organización universitaria, pues, de no ser así, es imposible esperar resultados coherentes y positivos, lo cual hace de la universidad un barco sin rumbo definido.

Al respecto, Serna (2000), señala que los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con su misión, es decir, deben inducir conductas y crear compromisos. Según su punto de vista, una organización tiene que ser coherente con sus principios y valores, su visión y su misión. “La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa” (Serna, 2000:23).

En este orden de ideas, para Zepeda (1999) la filosofía debe penetrar en todas las áreas, acciones y decisiones de la organización; no puede ser un agregado, o peor aún, un requisito que se formula para cumplir una solicitud de una dependencia superior o para mostrar en eventos públicos, pues, donde no se consultó al personal sobre la misión, visión y valores, pero tampoco, se les dio a conocer, no se tiene una visión compartida ni se practican los valores. En este sentido, el autor expresa: “Cuando los grandes ideales, buenos propósitos y valores permanecen desvinculados de la vida cotidiana de una organización son más perjudiciales que beneficiosos, pues, generan desconfianza, indiferencia y fuertes críticas en las que encajan todas las deficiencias y deshonestidades” (Zepeda, 1999:34).

Para este autor, existen organizaciones orientadas a funcionar bajo el principio de darle prioridad al recurso humano, considerándole no como un elemento útil en un momento, sino como un cliente, por el valor que el mismo tiene. Con esto en mente, le toman en consideración para la definición de la filosofía de gestión, simplemente porque consideran su opinión importante, porque él es responsable de muchas de las apreciaciones de los clientes externos, ya que, es quien atiende personalmente quejas, dudas, asesorías; en otras palabras, es “la cara de la empresa”, al aplicarse esta consulta al recurso humano, lógicamente que la filosofía se hace compartida.

Llevando el talento humano al campo universitario, cobra una importancia vital, pues, sobre ellos descansa el compromiso de atender a estudiantes, proveedores y público en general, son la cara de la universidad antes estos públicos, se convierten en los forjadores de la imagen, pues, a

partir de su desempeño se formarán una opinión de los atributos de su personalidad institucional.

El aporte de Zepeda (1999), es esclarecedor cuando indica que, una visión compartida, lleva el compromiso de muchas personas, porque refleja su propia visión personal. Es decir, en el caso de las universidades, no es necesario imponer, por ejemplo, criterios de calidad bajo una supervisión estricta para su cumplimiento, porque es el mismo personal el que tratará de manera libre, que el resultado final o los procesos en su totalidad sean realizados bajo esos valores, porque fue producto de su decisión; ellos estuvieron involucrados en esa consideración; la decisión es compartida y por lo tanto, no necesitan medidas autoritarias para su completa ejecución. Los valores "...son las ideas, profusamente cargadas de emotividad, que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización" (Zepeda, 1999:40).

De aquí surge una pregunta: ¿Qué pasará con una organización donde los valores no son conocidos por el personal? ¿Qué criterios guían la conducta de los integrantes de esa organización? Son muchas las posibles respuestas, pero todas estarán bajo un mismo hilo conductor, cada quien actuará como le parece que lo debe hacer, o cuando menos, no serán confluyentes sus actuaciones, porque no hay un solo principio rector.

De lo anterior, se observa la importancia de que cada agente decisor en la organización universitaria esté identificado con la misión, visión y muy especialmente con los valores, tal identificación sólo es posible si participan en el diseño de los mismos y luego son expuestos, de forma permanente, a los principios ya configurados, a través de los medios de comunicación interna tradicionales y tecnológicos, hasta llegar a ser internalizados y convertidos en parte de su cultura diaria de vida en la universidad.

Factores que facilitan el apego de los agentes decisores a la filosofía de gestión

Para que la organización universitaria logre sus objetivos y obtenga éxito, es necesario que su público interno se identifique y comparta la filosofía de gestión, siendo esta actitud de suprema importancia para la consolidación de la institución, para lo cual, son necesarios los factores que faciliten ese proceso.

Para ello, se tomará como referencia a Zepeda (1999) quien señala como uno de los primeros requisitos en la definición de la filosofía de gestión, la participación abierta, pues, nadie puede respaldar postulados que le son ajenos, porque simplemente o no los conoce o los siente extraños a su realidad, más aún, si son impuestos por la alta gerencia, ya que, al apreciarlos como una imposición, simplemente habrá rechazo. Otro de los requisitos es la redacción en sí de la filosofía, pues, estos principios, al igual que cualquier otro mensaje, deben ser enunciados con claridad, precisión y sin dejar espacio para la ambigüedad.

Es importante también tener en cuenta, de qué sirven unos lineamientos o postulados que no se difundan. La filosofía de gestión debe ser dada a conocer ampliamente y estar a la disposición de todos los miembros de la organización (personal administrativo, docentes, obreros y estudiantes), para su consulta y estudio. Respecto a este punto, es importante aclarar, que el documento en el cual se contempla toda la filosofía de gestión de la institución, no es eterno, ni secreto, pues, muchas organizaciones creen que una vez definido ya se concluyó un trabajo, es decir, no se revisa, ni se discute, porque está terminado.

Este punto tiene mucha relación con otro factor, la gerencia debe entender que a la filosofía de gestión le corresponde mantenerse abierta a la posibilidad de recibir comentarios, sugerencias y reacciones del personal, para modificarla, actualizarla o enriquecer su contenido. Por consiguiente, debe haber procesos de revisión, en los cuales puedan participar todo los integrantes de la institución y no un reducido grupo. Además de informar sobre el contenido de la filosofía, es importante también, resaltar el valor que esto tiene para la evaluación de los resultados, los procesos de la organización, de los puestos desempeñados y de los posibles ingresos, es decir, debe servir de control para superar conflictos o contradicciones en los diferentes planos de la organización.

Un factor esencial, señalado por los autores consultados (Zepeda y Costa, entre otros) es que debe darse una perfecta armonía y congruencia entre lo que se propone, desde la visión hasta las políticas y los lineamientos más específicos. Igualmente es relevante, la coherencia que debe darse entre lo explícito en el documento de la filosofía de gestión y lo captado en el comportamiento de los gerentes o altos directivos; si se actuara en contrario este sería un elemento sumamente desmotivante, porque generaría falta de credibilidad.

La evaluación debe llevarse permanentemente, para chequear el estado de aplicación de la filosofía de gestión en los procesos de trabajo, en las prácticas administrativas y en el rendimiento de los trabajadores directamente, pero además, se deben definir los indicadores que reflejen la manera como se aplica y los frutos o resultados que puedan haber producido.

Un factor que rinde mucho provecho para el apego a la filosofía de gestión, es durante la evaluación, pues, se establecen las consecuencias o resultados positivos de su aplicación, cumplimiento o la vivencia de esos principios haya producido en el personal, y sobre todo, darlo a conocer como buenos ejemplos que pueden ser seguidos por los demás, es decir, no pregonar teóricamente, sino con pruebas claras y resultados concretos.

Otro tipo de difusión que ayuda al respaldo de la filosofía de gestión es la de los avances alcanzados en el logro de las metas, utilidades, volúmenes de venta o producción, mejoramiento del clima organizacional donde se destaque que eso ha sido posible gracias a la vivencia y apego de la filosofía de gestión. Sin embargo, en este punto es bueno recordar que lo productivo para la organización es comunicar con la verdad, no falsear los datos ni los resultados, porque el efecto puede ser contraproducente, se pierde la credibilidad y el respeto.

Uno de los aspectos importantes, debido a que funciona como factor desencadenante de los demás, limita o proyecta a los otros, es que, la alta dirección universitaria se comprometa a ser y actúe como un claro ejemplo de ella. Este factor recae sobre los valores difundidos con la vivencia, pues, no se puede expresar o exigir una cosa que la alta gerencia no esté dispuesto a dar, pues, de suceder esto, los resultados serían fatales para la organización.

A partir de lo anterior se podría decir, que deben cuidarse dos formas de establecer la relación de todos y cada uno de los integrantes de la institución con la filosofía de gestión de la organización: *primero*: es que todos estén convencidos, porque lo saben y lo sienten, de que son tomados en cuenta dentro de lo planteado en la filosofía y además, sean partes activa en su definición; y, *segundo*: es que todos ellos tengan la potestad clara y cierta de poder cuidar y vigilar las formas concretas de cómo la filosofía es vivida en la organización. Punto importante porque, no sólo participan en un escrito, sino que son partes esenciales, como guardianes de la cultura, por eso, es compartido.

Cuando una universidad busca el crecimiento de su personal a través de la capacitación, indirectamente está apostando también al fortalecimiento de su esencia humana, está apoyando y facilitando su crecimiento personal. El hecho de que se le haga saber al personal, que el cumplimiento de la filosofía de gestión los acerca más al tipo de personas que desean ser, es un factor de apego hacia los enunciados recogidos en ella.

Este conocimiento identifica más al personal, porque sentirá que ese documento no fue elaborado única y exclusivamente para el beneficio de la organización, para lograr más ventas, más ganancias, o en el caso de las organizaciones universitarias, más proyección y expansión, sino que, verá su provecho, en cuanto ayudará a sentir mayor apego a la institución y a la vez, identificarse con su filosofía.

Reflexiones finales

La gestión ética universitaria amerita de un liderazgo con valores. Vale decir, cada directivo es un agente decisor responsable de cumplir con las necesidades fundamentales de comunicación, cooperación y excelencia; implica una estructura organizativa competitiva y responsable con sus compromisos. La gestión ética universitaria, representa un pensamiento estratégico, en tanto planifica, dirige, ejecuta, evalúa y hace seguimiento a los procesos previamente pautados, por tanto, se integran dos dimensiones del liderazgo, como son: el relacional y el corporativo. Como liderazgo, abarca la toma de decisiones de la cultura organizacional en lo referente al trabajo en equipo, comunicaciones, análisis de problemas, cambio, negociación y actitud emprendedora.

Respecto a la dimensión relacional del liderazgo, se integra las relaciones laborales, comunitarias, sociales y ambientales; comprometidas en su proyección nacional e internacional; mientras que, como dimensión corporativa involucra la visión integral de la directiva para desarrollar una cultura corporativa que defina una identidad sólida, proyectada en todos sus miembros.

La gestión ética universitaria exige agentes de decisión formados gerencialmente con base a una plataforma ética, un conjunto de multisaberes con un enfoque proactivo sobre las oportunidades futuras, manejo de indicadores de eficacia y productividad que incluyan imperativos socio culturales propios de los problemas humanos, el desarrollo de opciones

apuntaladas a valorizar la actuación de las personas en el ámbito del respeto y de la promoción de sus capacidades.

La gestión ética universitaria facilita el desarrollo de una imagen positiva mediante el esfuerzo coordinado de los agentes decisores de la filosofía de gestión, en tanto coordinan el establecimiento de los elementos de la identidad (simbolismo, comportamiento y comunicación), cimentados en la misión-visión y valores.

En la medida que los agentes decisores en sus distintos niveles de actuación se identifican con los componentes de la identidad, transmiten esa identificación a los públicos determinantes (miembros de la institución, usuarios, proveedores, clientes y público en general), conformando una cultura singular y particular.

La percepción o identificación, no puede dejarse al azar sino orquestarse coherentemente para estimular la internalización de los elementos identificados de la universidad en cada individuo de los públicos internos y externos. El talento humano cobra una importancia vital, pues, sobre ellos descansa el compromiso de atender a estudiantes, proveedores y público en general, al ser ellos la cara de la universidad antes estos públicos, se convierten en los forjadores de la imagen, ya que, a partir de su desempeño se formarán una opinión de los atributos de su personalidad institucional.

Referencias bibliográficas

- Costa, Joan (2000). **Imagen corporativa en el siglo XXI**. Ediciones La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- Fernández, Francisco y Puerto, Jorge (2000). Análisis de soluciones en juegos con pagos vectoriales y en las tesis doctorales: Juegos cooperativos vectoriales con información adicional. Universidad de Sevilla. Documento en línea. Disponible en: <http://grupo.us.es/gpb97/introduccion.htm>. Consulta: 22/05/2012.
- Guédez, Víctor (2002). **La ética gerencial**. Editorial Planeta Venezolano S.A. Caracas, Venezuela.
- Martin, Víctor (2006). **Comunicación empresarial e institucional**. Editorial Universitas. Madrid, España.
- Serna, Humberto (2000). **La gestión empresarial**. Fondo Editorial Legis. Fondo Editorial. Bogotá, Colombia.

- UNESCO (1998). **La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción.** Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Informe final. París, Francia.
- Van Riel, Cees (1997). **Comunicación corporativa.** Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- Zepeda, Fernando (1999). **Psicología organizacional.** Editorial Addison Wesley, Longman S.A. México DF, México.