

Recibido: 02/11/2025

Aceptado: 13/11/2025

## ORTODOXIA ÉTICA: UNA CONSIDERACIÓN CONSCIENTE DESDE LA ÓPTICA DE LA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA.

Ethical orthodoxy: a conscious consideration from the perspective of University Management.

**Cristian Torres**

Universidad de Investigación e Innovación de México

[coord.investigacion2@uiix.edu.mx](mailto:coord.investigacion2@uiix.edu.mx)

ORCID: <https://Orcid.org/0009-0008-2387-1999>

México

**Cristina Seijo**

Universidad de Investigación e Innovación de México

[cristinaseijo@gmail.com](mailto:cristinaseijo@gmail.com)

ORCID: <https://Orcid.org/0000-0002-3617-7831>

Venezuela

### RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una investigación, el cual tiene como objeto presentar un contraste teórico que invite a la reflexión de la ortodoxia ética desde la óptica de la Dirección Universitaria. Por tanto, la ortodoxia ética implica la normatividad de los actos humanos, la cual exige deliberar de forma consciente los problemas sociales, gerenciales y organizacionales. Se refiere a la aplicación estricta de normas y procesos de control basada en la disciplina y el método. En ese sentido el artículo, insta a la gerencia en su dirección universitaria a encaminar sus esfuerzos a cumplir a cabalidad con la responsabilidad ética de diseñar e implementar programas de formación cónsonos a las nuevas realidades y exigencias gerenciales y empresariales, que tengan como objetivo fundamental el desarrollo de las competencias necesarias para que, quienes reciban esa formación cumplan con eficiencia y eficacia, pero sobre todo con efectividad, los roles que les corresponda cumplir en el ámbito organizacional. Los postulados teóricos se basan en los fundamentos desarrollados por Seijo, Ochoa y Ochoa (2024), Castro (2018), Duque (2019), Etkin (2015), Sanabria (2016), entre otros. La metodología se basó en una revisión documental y bibliográfica, complementada por el análisis hermenéutico de casos hipotéticos para contextualizar los hallazgos. Los resultados revelan que un enfoque sistémico puede mejorar la calidad y equidad educativa, desarrollando competencias esenciales para el siglo XXI. El estudio concluye que el aprendizaje híbrido con una visión a largo plazo y la colaboración de todos los actores, puede transformar la educación a nivel global.

**Palabras clave:** Ortodoxia ética, programas de formación, Dirección Universitaria.

## ABSTRACT

This article is the result of research aimed at presenting a theoretical contrast that encourages reflection on ethical orthodoxy from the perspective of university administration. Ethical orthodoxy implies the normativity of human actions, which requires conscious deliberation on social, managerial, and organizational problems. It refers to the strict application of norms and control processes based on discipline and method. In this sense, the article urges university administration to focus its efforts on fully fulfilling its ethical responsibility to design and implement training programs that are aligned with new managerial and business realities and demands. These programs should have as their fundamental objective the development of the necessary competencies so that those who receive this training can efficiently, effectively, and above all, successfully fulfill their roles within the organization. The theoretical postulates are based on the foundations developed by Seijo, Ochoa, and Ochoa (2024), Castro (2018), Duque (2019), Etkin (2015), Sanabria (2016), among others. The methodology was based on a documentary and bibliographic review, complemented by a hermeneutic analysis of hypothetical cases to contextualize the findings. The results reveal that a systemic approach can improve educational quality and equity by developing essential 21st-century skills. The study concludes that hybrid learning, with a long-term vision and the collaboration of all stakeholders, can transform education globally.

**Key Words:** Ethical orthodoxy, training programs, University Management.

## INTRODUCCIÓN

La ortodoxia ética en la gestión universitaria implica un liderazgo justo y transparente, que va más allá de la mera norma, buscando la congruencia entre los fines de la institución (justicia social, verdad) y sus prácticas gerenciales, formando ciudadanos responsables y profesionales íntegros, donde la ética no es un añadido, sino un eje transversal que orienta la toma de decisiones, administración de recursos e interacción académica, promoviendo valores como la honestidad, inclusión y compromiso con la sociedad.

Es así como el interés por la ética organizacional ha crecido paralelamente con la proliferación de códigos de comportamiento y comités éticos en las grandes empresas del mundo. Existen situaciones en donde una decisión se ve condicionada principalmente por los criterios éticos y ello ha ido impulsando las investigaciones, análisis y reflexiones, acerca de si es posible formular normas universales de conducta que permitan saber cuándo una decisión es mejor o peor que otras posibles decisiones.

Igualmente, según Seijo, Ochoa y Ochoa (2024), se ha comenzado a comprender en el mundo organizacional que el activo más valioso es el talento humano, quien es el

responsable por el éxito y también el fracaso en la organización, por lo cual su gerencia pasa a ocupar un sitio relevante.

La ética vista desde la perspectiva de la empresa se conduce al ámbito de la racionalidad, tratando de aportar criterios para lograr una relación coherente en las decisiones adoptadas dentro de cada contexto económico, social, laboral y/o político, intentando, además, desarrollar una reflexión acompañada de una práctica, en torno a la relación entre valores y decisiones, en los diferentes campos.

Desde el punto de vista de la ética aplicada, la ética de las organizaciones se vincula al ámbito de todas las actividades de la vida del hombre y particularmente dentro de numerosas organizaciones, en la tarea de decidir bajo el ejercicio de su libertad.

En el contexto laboral, la cualidad adicional prioritaria de actuación ética e íntegra a modelar por los gerentes es darse cuenta y aceptar la responsabilidad de pensar y trabajar por el bienestar de los demás, en especial de los menos favorecidos. La verdad ancestral establece que cuando el entorno vela por los grupos de interés involucrados, constituye un principio real para las empresas.

### **Ortodoxia ética: Seguimiento fiel y sin desviaciones de los principios morales**

Abordar la ética como un saber que guía un comportamiento adecuado, constituye un pilar fundamental para sostener las acciones y comportamientos en el acontecer diario de la vida, también resulta ser una base en la práctica del oficio.

Acuerdo a ello, la ortodoxia ética se refiere a la adhesión, etimológicamente está referida a la adhesión, (del griego *orthos*, correcto, y *doxa*, opinión); asimismo, en el ámbito de la moral, principalmente dentro del cristianismo, implica seguir las enseñanzas doctrinales vinculadas a las prácticas tradicionales, establecidas por la autoridad eclesiástica y las Escrituras, en contraste con ideas heterodoxas o heréticas, centrándose en una vida virtuosa y en comunión con Dios, incluyendo la lucha contra el pecado, búsqueda de la sanación espiritual y física.

Existen unos principios fundamentales que vale la pena destacar, a saber:

**Liderazgo ético:** Los gestores deben encarnar la justicia y la verdad, sirviendo de modelo a la comunidad académica para reflejar los valores de la institución en sus acciones.

**Transparencia y responsabilidad:** Es crucial develar la interacción entre lo económico y lo académico, gestionando recursos con rigor y honestidad para generar confianza.

**Formación integral:** La gestión debe crear un ambiente que fomenta el pensamiento crítico y el desarrollo moral, no solo intelectual.

**Compromiso social:** La universidad debe estar orientada a resolver problemas sociales, formando profesionales con conciencia de su rol en la construcción de una sociedad más justa.

En virtud de lo anteriormente planteado, existen una serie de Implicaciones prácticas fundamentadas en el accionar, a saber:

**Inclusión:** Crear un entorno que valore la diversidad y ofrezca oportunidades equitativas para todos, más allá de las diferencias físicas o sensoriales.

**Diálogo y participación:** Fomentar debates constructivos y la participación de toda la comunidad (estudiantes, profesores, administradores) en la toma de decisiones.

**Integración de saberes:** Conectar la formación profesional con las realidades sociales, económicas y culturales, dando sentido humano a la práctica laboral.

**Coherencia Docente:** Los facilitadores deben ser coherentes entre lo que enseñan y sus acciones para establecer un ambiente de respeto y confianza.

Llegado a este punto de la reflexión, cabría realizar la siguiente interrogante ¿Cómo se diferencia de una gestión no ética? Una gestión sin ortodoxia ética puede llevar a:

**Oportunismo:** Actuar según conveniencia sin principios fijos, generando desconfianza.

**Ignorancia de la realidad:** Desconocer las implicaciones económicas o sociales de las decisiones, creando un "globo" que inevitablemente se desinfla.

**Superficialidad:** Limitarse a cumplir normas sin interiorizar valores, resultando en profesionales sin convicciones profundas.

En síntesis, la ortodoxia ética busca que la gestión universitaria sea un reflejo de los más altos ideales de la educación, formando no solo técnicos, sino también ciudadanos éticos y comprometidos.

Por ello según Seijo, Barajas y Bustamante (2024), autoras contemporáneas, definen a la ética como un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de la vida. Explica la ética como la ciencia normativa de los actos humanos, el cual enseña a como deliberar al momento de hacer elecciones o tomar buenas decisiones. De esa forma, según la autora antes mencionada, la ética estudia el comportamiento moral del ser humano de forma consciente atendiendo sus valores frente a los problemas sociales, empresariales o gerenciales.

Ante ello, es necesario que se converja y regulen los principios y valores éticos, temáticas relevantes que ha marcado la diferencia entre las organizaciones, haciéndolas que unas alcancen alto desarrollo a largo plazo y otras que no lo logran, siendo elemento fundamental establecer el rigor ético en la organización para un accionar ético de sus miembros.

En ese contexto, Etkin (2015), plantea que las personas tienen distintas responsabilidades al interior de las empresas, éstas le imprimen el componente ético a las mismas. Luego se hace evidente la relevancia de formar personas con un elevado contenido valórico y de transmitir las buenas prácticas a la comunidad, para así poder establecer los negocios de forma adecuada.

Vale la pena destacar, que de tanto repetir los malos hábitos, se termina por aceptarlos, sin advertir que en ellos se encuentra la razón de la insignificancia, para no decir de la maldad. Malos hábitos como llegar tarde a la oficina, llevar la tarea a medias a la reunión, dejar los compromisos para más tarde o simplemente asegurar que se llegará a tiempo, aun cuando se salga a destiempo, son malas prácticas que no deberían ser aceptadas ni mucho menos verlas como prácticas normales en lo empresarial.

En ese mismo accionar se tiene el ejemplo de las inauguraciones, muchas veces no importa que la obra no esté aún acabada; se llega a convencer que sólo faltan unos detalles y que, sin duda, luego se arreglarán, es decir, el problema es de terminaciones. En esos casos la ética es vista en buenas cuentas como una situación de límites, es decir, de perfección de la obra, de servicio bien hecho a las personas con y por quienes se emprende algo.

Siguiendo este contexto de ideas, es conveniente que en cada organización exista un Código de Ética Empresarial en el cual, el desafío del gerente sea construir agrupaciones humanas eficientes y eficaces como sea posible, produciendo un mínimo de efectos

colaterales indeseables y un máximo de satisfacción, revelando la relación recíproca entre las responsabilidades individuales y la cultura organizacional, donde la clave será “valores compartidos”.

No obstante, la ética es un saber de coherencia que debe guiar la conducta en todos los ambientes de la vida, no sólo en los ámbitos oficiales y protocolares, sino en aquellos casos donde no se estiman recompensas materiales de ninguna índole, pudiendo enturbiar la sana gestión del ser humano. Se establece, pues, que este saber debe acompañar al individuo en sus relaciones laborales, familiares, políticas, personales, entre otras, y a la vez debe fluir libremente, sin inmutarse ante aquellas tentaciones presentadas en el entorno.

De esta manera queda evidente el rechazo a una visión relativista de la conducta, donde los acuerdos se mantienen mientras duren los intereses. La Ética es una base, una condición para el desarrollo personal y las relaciones interpersonales dignas y no un concepto transitorio que vale sólo mientras sea útil a un determinado fin. Ésta es una concepción permanente en el individuo que llena de dignidad sus funciones e impregna de calidad las labores y eficiencia a los resultados, y de beneficio para la organización donde opere.

Al respecto refiere Etkin (2017), que la Ética es un saber para guiar el comportamiento, pero éste no debe ser un saber instrumental, en virtud que requiere convicción, consentimiento, compromiso en las prácticas y relaciones. Sobre la base de este concepto, ésta viene a ser dentro de las organizaciones una necesidad estratégica que impregna al activo humano visión compartida y motivación requerida, sumándose así al logro de la misión social e interna de la organización.

La integración de la ética en los procesos propios de la institución requiere varios elementos que van desde la toma de conciencia sobre los detalles que estén viciados, seguidos por un proceso de reflexión compartido sobre la necesidad de actuar sobre la base de principios y valores, luego de definir y aplicar un proyecto de cambio en las premisas que sostienen al proceso decisorio en la organización.

En este momento se estará gestando un entorno ético en la organización que intenta crecer, pero sobre la base de principios y valores compartidos, donde lo común sea transparencia acompañado de equidad en las comunicaciones y gestiones que, al formar parte de una cultura dentro de las empresas, se irradiará hacia el entorno externo

revirtiéndose en la aceptación del producto o servicio que la institución ofrezca, creando un círculo virtuoso que lleva a la armonía y a la buena vida.

Es así como la educación juega un importante papel como institución social en una doble dimensión. Como agencia de capacitación, transfiere habilidades y destrezas a los integrantes de la comunidad, y como estamento socializador transmite los valores, principios, contenido ideológico cultural, histórica y socialmente determinado, pero, sobre todo, configura una sumisión y sujeción epistémica al conocimiento y a quienes reconoce como autoridad.

La institución educación es esencialmente conservadora, al anteponer a la realidad, el conocimiento, valores, principios rectores, ideales, todo el marco ideológico que sustenta el status quo a través de la postura epistémica que ha asumido la educación desde hace más de mil (1000) años. No se refiere específicamente a la ideología que vehicula sino a la postura epistemológica que utiliza para difundir sus contenidos.

### **Código de ética: una guía de conducta fundamentada en criterios claros para la toma de decisiones.**

Cuando se hace referencia a un Código de Ética por lo general se define como un conjunto de normas que promuevan la conducta y moral entre las personas, adscritas a las organizaciones de las cuales forma parte. Este documento es considerado en la mayoría de las ocasiones como el instrumento definitivo que corrige las incongruencias, y su existencia genera cierto grado de complacencia por sí mismo, en virtud de establecer un requisito cumplido.

Por lo general, esta compilación de corte reglamentarista impone normas de conducta y sanciones que son aplicadas cuando éstas no se cumplen, y exige la necesidad de implantar los mecanismos de control adecuados para velar por la consecución de la moral. Asimismo, conviene explicar las consecuencias de su transgresión, es decir, especificar qué sucede cuando alguien infringe una norma. Éste sólo es efectivo cuando es completamente entendido por todos los miembros, por lo que debe colocarse especial atención a los niveles operativos, diseñándose planes de divulgación adaptados a la formación e instrucción profesional de tales niveles.

También corresponde estudiar un modo para que proveedores y usuarios lo conozcan, completando canales adecuados para informar sobre la infracción de los lineamientos éticos. La dirección debe promover un ambiente donde estos reportes sean

esperados y aceptados. El incumplimiento habitual de la ley está sujeto a conductas de opacidad acompañadas de un profundo escepticismo. Un código ético que no se respeta se convierte en retórica; fomenta la desconfianza hacia la dirección, y genera una pérdida de credibilidad creciente (Llano 2020; citado por Ferrer y Clemenza (2023)).

En este sentido, Ferrer (2024), establece que la estructura anterior da lugar a la existencia de un documento que, con el tiempo, al no estar integrado ni ser reconocido como propio por parte del personal, se constituye en un código de las siguientes características: Escríbase, promúlguese, archívese y olvídense. Esto ocurre debido a que los usuarios del Código en la mayoría de los casos rechazan el contenido y visualizan que se trata de un reglamento más impuesto por la máxima jerarquía de la organización en un área en la cual sienten que pueden participar, proponer y construir.

Por ello, la alternativa se basa en una estructura que sea fruto de un proceso en el cual, el antes y el después del código, sean tan relevantes como el contenido del documento en sí mismo. A continuación, se hará mención breve de estas fases:

**La Investigación:** Tiene la finalidad de buscar iniciar el proceso con la participación de los futuros usuarios y promotores del Código de ética, la misma se deberá dividir en dos componentes:

1. Análisis del ambiente ético
2. La identificación de valores y principios.

Concluida la etapa de investigación, los resultados que deberán ser obtenidos son los siguientes: La caracterización de la situación de pre reflexividad de los grupos humanos a los cuales se dirige el Código de ética, la predisposición con relación a determinados valores que son considerados como valiosos en el cumplimiento del deber y que son comunes a los Servidores Públicos, la identificación inicial de principios morales que apoyen el cumplimiento de los valores y el ambiente ético que puede ser distinto en las diferentes instituciones, las discrepancias de operación, características de las instituciones, y el grado de apoyo de las instancias superiores a todo el proceso relacionado con el desarrollo e implantación de la normativa, que constituye la piedra angular de la creación de normas éticas.

Sobre la base de los resultados anteriores se deberá proceder a la construcción del Código. La alternativa propuesta se halla estructurada para promover ciertos valores que se

consideran importantes entre los Servidores Públicos, además de permitir la construcción de un comportamiento reflexivo a través de una base de principios morales suficientes para promover el cumplimiento de los valores. El documento se fundamenta en tres grandes componentes:

**Valores Éticos:** Se entienden como una cualidad humana aceptada y apreciada como algo “objetivo”, que siempre deben ser respetados. Si se considera que los valores son permanentes, su validez no depende de circunstancias cambiantes.

**Principios Éticos:** Se entienden como una manera de ser y actuar conforme a las exigencias de determinados valores. Los principios deben ser formulados de tal manera que sean objetivos, universales, positivos y comprensibles para las personas que se comprometen a respetarlos. De ser posible, tales principios deben ser formulados por las personas que los tendrán que cumplir. Cuando son correctamente expresados, los principios no variarán según circunstancias cambiantes.

**Normas Éticas:** Se entienden como un juicio práctico acerca del comportamiento necesario o conveniente para asegurar el respeto de determinados valores y principios. Por depender de circunstancias cambiantes, algunas formas pueden variar inclusive entre las diferentes entidades. Con el correr del tiempo, será necesario revisar tales normas con miras a su posible modificación.

### **Gestión Universitaria en el contexto del Siglo XXI: una prioridad para el desarrollo social y económico de los países latinos.**

El contexto del Siglo XXI caracterizado por fuertes avances tecnológicos, comunicaciones instantáneas, generación rápida de información, internet, globalización e internacionalización, está causando impacto profundo y desafíos sin precedentes históricos en las universidades, propiciando la llamada era del conocimiento, la cual implica que la educación universitaria pasa a ser prioridad para el desarrollo social y económico de los países latinos, elemento de fuerza que exige cambios sustanciales en la forma de gestionar las organizaciones universitarias, con el fin de hacerlas más congruente a las necesidades de desarrollo de los países latinos.

Se trata de una era que prioriza en el ser humano como creador y gestor del conocimiento, que enfatiza en un liderazgo organizacional ético orientado hacia el respeto y la dignidad por las personas, que exige capacidad de gestión para avanzar acorde a la misión, visión y objetivos de la organización. Desde esas perspectivas, reflexionar sobre la

gestión universitaria implica, asimilar la universidad como el foco que da luz y aviva la búsqueda de la verdad, equidad, competitividad y la innovación. Precisamente, la gestión universitaria es un elemento estratégico de profunda significación que busca priorizar en el conocimiento como guía para ubicar las generaciones en el mundo que exige el siglo XXI. De allí, que desde el recinto universitario se preguntan cómo los responsables de la gestión universitaria pueden direccionar la tarea de enriquecer el conocimiento requerido por la sociedad con ética y respeto a la humanidad, contribuyendo al desarrollo de la docencia, investigación y extensión, conduciendo al desarrollo integral de la institución.

En este contexto, las características exigidas a la organización universitaria para el siglo XXI, ha generado grandes demandas a la gestión de la educación universitaria, entre ellas la de una exigencia de gestión ética, eficaz y con calidad de los procesos académicos y administrativos, donde la universidad esté fundamentada en la búsqueda de la verdad y tenga como fin contribuir a la sociedad que la vio nacer y crecer.

Desde esta perspectiva, cabe destacar que quienes conducen la Gestión Universitaria son responsables de la formación profesional, de dirigir su esfuerzo hacia soluciones eficaces orientadas al logro de objetivos, de buscar versatilidad de los procesos, calidad educativa, de influir y propiciar en las personas, desarrollo personal y profesional. En ese contexto, autores como Rosario, Barrera y Alvarado (2010), conciben a la gestión universitaria como un proceso mediante el cual los involucrados deben identificar en su gestión las diversas dimensiones de desarrollo institucional, integrándolas e interrelacionándolas para darle vida a las organizaciones de educación superior.

Toca desde la gestión universitaria dirigir las universidades con una auténtica razón de ser, que sea cuidadosa y efectiva, encaminada a la búsqueda de conocimiento y al desarrollo de altos valores morales, que vele por el porvenir digno y humano de las generaciones que se forman, que cumpla con los principios de justicia y equidad social, que busque transmitir la cultura que le es propia y propicie la divulgación del conocimiento en la formación profesional.

Todo ello, implica una gestión universitaria con clara visión de preservar los fines de la universidad con extrema claridad en el compromiso de buscar la verdad, imponiéndose para ello un liderazgo con rigor intelectual y ético, que tenga la habilidad para tomar decisiones, destrezas para resolver conflictos, que esté al día de los avances y

estrategias de dirección, que sepa orientar el desarrollo humano, conocimiento científico versus desarrollo tecnológico hacia el crecimiento y fortalecimiento de la sociedad.

En ese sentido, la gestión universitaria debe observarse como un proceso de construcción organizacional, que busca una mejor calidad en las actividades académicas, administrativas e investigativas que le son propias, implicando una diaria labor de corresponsabilidad entre quienes la gestionan. En ese sentido, Lopera (2014), plantea que la gestión universitaria implica un conjunto de estrategias dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos y fines de la educación, bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente.

Definitivamente, el papel de la gestión universitaria es complejo en la búsqueda de la calidad, por lo que es necesario dirigir la universidad con ética y decoro para la consecución de objetivos y manejo de recursos. El tema de la gestión universitaria ha sido abordado desde diferentes perspectivas, tratándose que es una disciplina utilizada de múltiples maneras, con una gama de trabajos de investigación y diferentes contribuciones.

Ante ello, la gestión universitaria ha sido referida desde la ciencia administrativa para tratar los aspectos de las funciones administrativas de la universidad, otros la han referido como vínculo social y su relación con la sociedad. Basada en esta última perspectiva, Pérez (2014), plantea que la gestión universitaria es focalizada epistemológicamente como componente de las ciencias sociales y humanas, la cual es a nuestro juicio congruente con una perspectiva de gestión universitaria orientada por un liderazgo ético y de dignidad humana, por las implicaciones sociales que sustentan sus funciones.

En ese sentido, las universidades tienen una actividad, cuyo producto final es la educación, la cual debe ser gestionada según procesos representados por normas de funcionamiento, relaciones colectivas, con métodos de control y de amplias relaciones sociales identificadas en el contexto de la universidad. Es así como, la gestión universitaria asume identidad para responder al entorno, estableciendo diferentes formas de inserción social y atendiendo el comportamiento ético que rige el funcionamiento interno de la universidad.

Según Martins, Parada, Claudeville y Rivas (2015), la gestión universitaria es amplia y es considerada pilar fundamental en las instituciones universitarias para potenciar la vida académica y administrativa, apuntando a desarrollar los procesos inherentes a la

universidad, con miras a un mayor aprovechamiento del conocimiento, las potencialidades de información, comunicación y las herramientas tecnológicas, a través de un estilo de dirección dinámico, inspirador, motivador, proactivo, ético, coherente, empático, que apunte a potenciar a las personas para ser un mejor ser humano.

Sin embargo, existen líderes que gestionan la universidad encausando su gestión hacia un ambiente burocrático y autoritario, muy a pesar de ser una concepción que no le da importancia al aspecto humano y que ha producido históricamente lentitud y rigidez en los procesos de gestión universitaria, impidiendo cualquier iniciativa de actores académicos en su posibilidad de actuación en los espacios universitarios. No obstante, estas prácticas universitarias han quedado atrás.

La gestión universidad del presente según Guédez (2018), está dirigiendo su esfuerzo a prevalecer lo ético, humano, la calidad por encima de la cantidad, fundamentando la necesidad de mejora continua para el funcionamiento de la organización universitaria, realizando intervenciones sociales permanentes basadas en prácticas de inclusión, participación, democracia, prácticas éticas y de dignidad humana como formas de buscar justicia social, equidad, cambios y transformaciones a la sociedad. Se trata de nuevos paradigmas de gestión universitaria requeridos para el funcionamiento de las organizaciones universitarias en el siglo XXI, enfocadas en lo humano, con una visión global, una clara capacidad de diálogo, capacidad de asumir responsabilidades, anteponer el bien colectivo por el bien individual, con claros valores éticos.

Ante esta postura, se puede acotar que la gestión universitaria debe ser gestionada por excelentes académicos con virtudes adecuadas que le den forma y sentido a la universidad.

### **La Gestión Universitaria desde una mirada humana: tópico de importancia trascendental para la consecución de los procesos académicos.**

En la actualidad, los cambios y las transformaciones en las universidades públicas y privadas, producto de la implementación de modelos de gestión universitaria exigidos ante los avances y oportunidades científicas y tecnológicas, conlleva a la necesidad que las universidades deben evolucionar, renovarse y adaptarse para dar respuestas a la docencia, investigación y extensión de manera rápida y eficiente (Castro 2018).

El tema de la gestión universitaria tiene hoy día un carácter destacado en cualquier universidad de América Latina, convirtiéndose en un tópico de importancia trascendental

para la consecución de los procesos académicos, administrativos e investigativos, apuntando y beneficiando a un mayor aprovechamiento del conocimiento, potencialidades y herramientas tecnológicas con una mejor calidad, implicando de ese modo la ruptura con la forma tradicional de definir la universidad en términos solo económicos, obviando la importancia de aspectos humanos.

De esa forma, las instituciones de educación superior están dejando atrás la idea de una gestión tradicional basada en la administración de recursos y resguardo de la organización. Puede decirse, que esta forma de gerencia universitaria en el siglo XXI está evolucionando rápidamente, llevando a las universidades a replantearse nuevas concesiones en la práctica de su dirección.

En ese sentido, Valle (2005), es uno de los autores que propone nuevas ideas de gestión universitaria, basadas en la posibilidad de organización, trabajo y convivencia entre los actores con reglas, hábitos para hacer viable las acciones y perennes las instituciones, dando paso a la definición de procesos académicos y administrativos articulados con el entorno social, económico y tecnológico, en el cual opera la institución universitaria; lo que hace pensar que se está imponiendo una forma de gestión académica consustancial con el propósito de atender los procesos educativos, potenciar, lograr la integración del conocimiento y robustecer la ética y la dignidad humana con claros principios de honestidad, honradez, veracidad y comunicación, invirtiendo en el fortalecimiento de valores y principios morales para eliminar los vicios que colocan en riesgo el desarrollo de la universidad.

En la gestión universitaria desde una perspectiva humana, el liderazgo ejercido debe ser capaz de coordinar, influir e impulsar un comportamiento individual y colectivo que genere interacción e interrelación entre los miembros de la institución universitaria, facilitándose de ese modo el alcance de los objetivos y conllevando a la universidad actuar como un sistema social que tiene equilibrio organizacional, equidad en el manejo de recursos y cultivo de valores humanos como bases para establecer el vínculo de la academia con la sociedad. A partir de esa postura filosófica, en la gestión universitaria se debe establecer un esquema de prioridades y posibilidades que den respuesta a los fines y objetivos de la institución universitaria, considerando el entorno social como uno de los grandes desafíos para afrontar las necesidades sociales de formación para el trabajo y la vida.

La gestión universitaria según Ferrer, Guijarro y Olivar (2008), desde una perspectiva humana, genera soporte para la operatividad de los académicos, con el propósito que respondan a las necesidades de la academia en sus actividades de investigación, docencia y extensión. Además de ello, desde esa perspectiva humana la gestión universitaria mejora las prácticas sociales que contribuyen asegurar la calidad de la educación, impulsando una mejor educación universitaria, valorando los recursos cognitivos, capacidades de aprendizaje, dando soluciones de confianza y cohesión que coadyuven a un manejo eficaz y eficiente de la universidad.

Así mismo, según Sen (2002), la gestión universitaria con una visión humana crea posibilidades de participantes con conciencia, profundos valores, identidad nacional, respeto a la dignidad, diversidad y procedencia cultural. Esta forma de gestión es de compromiso con el ser humano como totalidad, ofrece una formación integral, crítica, creativa, moral y una enseñanza de calidad, competitiva, eficiente y eficaz. Se trata de un modelo humano de gestión coherente para impulsar desde las universidades una investigación científica tecnológica dirigida al servicio de la humanidad. La visión humana de gestión universitaria, es relevante para transmitir una formación en valores y principios éticos, para potenciar la ciencia, desarrollar habilidades, entre otros. Solo así, la universidad tendrá presencia en el contexto social y contribuirá al desarrollo de un país.

Precisamente, el gran reto de la gestión universitaria humanizada, es el de asumir desde la docencia, investigación y extensión, funciones que promueven una educación universitaria con calidad y alto nivel, reconocimiento laboral, una educación que desde la investigación reconozca las necesidades sociales, económicas, políticas y culturales, un modelo de desarrollo inspirado en cada país. En sí, la gestión universitaria humana según Tunnermann (2024), implica la necesidad de gestionar el conocimiento, enseñanza, investigación, recursos, tecnología y la ciencia con eficiencia, honradez, oportunidad, creatividad, proyectándose con calidad y decidida voluntad hacia la labor creadora y cultivadora del rumbo que oriente a la sabiduría y la paz académica.

Desde la modernidad de acuerdo a lo establecido por Velarezo, Sarango, Salcedo y Marín (2023), se propone un sistema de gestión universitaria que promueve la actitud crítica y productiva, fundamentada en una formación humana, ética y dignidad para afrontar con fuerza el mundo de hoy. Se ha generado una nueva forma de dirección universitaria que cuida y cultiva la confianza, credibilidad, imagen, reputación por su rol social y gran sensibilidad humana.

Es conveniente aclarar que el cuerpo ético e ideológico que se adquiere en el proceso de formación universitaria se valida y ratifica en un contexto socio productivo. Si este exige una respuesta educativa en concordancia con la acriticidad y conformismo, el sistema responde en consecuencia.

Así se completa el círculo: la universidad está generando el perfil de egreso que la sociedad está demandando y ésta a su vez se alimenta del egresado que produce. Eso es pertinencia social real. El control epistémico universitario, impregnado en el pensamiento de sus miembros, permite que el marco ideológico social, se superponga como mecanismo de regulación de la sociedad, validándose en la dinámica socioeconómica y retroalimentándose continuamente.

En ese orden de ideas, la sociedad ha prestado un gran servicio al hombre en cuanto a la seguridad que le ha ofrecido para el incremento productivo de bienestar material, pero el desarrollo del hombre analítico, creativo, innovador, proactivo, participativo y comprometido no ha estado entre sus prioridades.

De acuerdo con ello, la sociedad ha prestado un gran servicio al hombre en cuanto a la seguridad que le ha ofrecido para el incremento productivo de bienestar material, no obstante, el desarrollo humano debe estar basado en el fundamento analítico, creativo, innovador, proactivo, participativo y comprometido.

La sociedad a nivel global se debate entre preservar el status quo y asumir el cambio de su racionalidad socioeconómica. Nuevas oportunidades se abren camino para impulsar un cambio de mayor impacto dejando atrás las viejas y obsoletas instituciones educativas.

En la medida que la confrontación entre lo conservador y el progreso ocurra, se fragua en su seno, como un crisol social, una nueva racionalidad y estructuras. El proceso de depuración tomará su tiempo y emergerá un nuevo orden social.

La educación en general y la superior en particular, requiere incrementar su efectividad, pertinencia y eficiencia con miras a egresar un hombre que propenda a generar innovación, creatividad en la vida social, profesional y académica.

De acuerdo con todo ello, la dirección universitaria que asuma un rol protagónico en este sentido tomará las riendas en la construcción de una nueva institucionalidad, aperturando un camino para avanzar de manera armónica y coherente con la sociedad que emerge, potenciando la soberanía social, territorial, económica, política, entre otros.

## ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

La investigación que se desarrolla, es posible insertarla de acuerdo a su naturaleza en un enfoque postpositivista, paradigma cualitativo, de tipo documental.

Esta decisión es avalada por Pelekais, Pertuz y Pelekais (2016), quienes sostienen que:

Las aplicaciones que se le dé en el estudio de un fenómeno tienen que estar justificadas a la luz de lo que se pretende conocer acerca de él, vale decir, bajo la consigna de que los resultados no podrán ser generalizados más que al propio individuo, grupo social o comunidad en la que se realice, pues siendo en la investigación cualitativa uno de los objetivos más importantes el conocer y comprender la subjetividad, resulta imposible pensar que estos pudieran generalizarse. (s/p).

De igual forma, su desarrollo está fundamentado en un diseño bibliográfico, para elaborar el análisis correspondiente, según lo expresado por Pelekais, El Kadi, Seijo y Newman (2015) y Hernández et al., (2017).

Por otro lado, al tratarse de una investigación documental, los autores acogen los señalamientos expuestos por Pelekais et al., (2015), para quienes este tipo de metodología, demanda como condición necesaria, la selección de un tema, delimitado, justificado, producto de la documentación o reflexión personal. De igual manera, demanda plantear un marco de referencia preliminar que haga posible orientar la recolección de información, al igual la posterior redacción del informe de la investigación.

En este sentido, las unidades de estudio, quedaron conformadas por todo el material bibliográfico examinado. Guardando correspondencia con lo mencionado por Pelekais, El Kadi, Seijo y Newman (2015), para quienes la unidad es el contexto que contiene la información acerca del evento de estudio dentro de un universo de documento. Afirmación confirmada por medio de la ejecución de la investigación desarrollada.

Asimismo, han sido utilizadas las técnicas de información que son descritas a continuación: El acopio bibliográfico, observación documental y el análisis de contenido, entre otros.

### Consideraciones finales

El ritmo acelerado de la sociedad del conocimiento a nivel mundial exige de las instituciones de educación superior, particularmente en los países latinos, el impulso de

procesos de transformación para adecuar esas instituciones a las demandas de excelencia académica con compromiso social, condición para que los procesos de producción, difusión, aplicación del conocimiento y la prestación de servicios, se puedan cumplir en el marco de las exigencias del mundo actual.

Dentro de este contexto, se puede inferir que la manera de relacionarse la universidad con el entorno es expresiva de su cultura y reflejo de valores compartidos por los miembros de la organización. Tal circunstancia, en el seno de las universidades, puede constituir un freno para la adopción de procesos innovadores, así como del impulso de los cambios institucionales necesarios para atender las nuevas exigencias y realidades del entorno, a través de la adopción de una cultura, por parte de su personal adscrito, fundamentada en la responsabilidad social.

No obstante, el fortalecimiento de la responsabilidad social, como parte de una cultura de servicio en la comunidad universitaria, se convierte así en elemento fundamental para el desarrollo del sentido de pertinencia social, expresivo de una conducta ética inspirada en principios, asumida como una decisión voluntaria de favorecer las exigencias de la comunidad en su legítima aspiración por alcanzar su mejoramiento y desarrollo integral.

Por lo general, la gente piensa en la responsabilidad en relación con las acciones individuales. Pero existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones de la organización donde se desenvuelve tiene importancia en la vida ciudadana.

En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la acción de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos organizacionales influyen en su capacidad de desempeñarse de manera congruente. La raíz de la cuestión, como ciertas responsabilidades individuales, deriva de la pertenencia de un individuo a la organización, y esas responsabilidades no existirían si tal individuo no perteneciera a ella.

Es necesario por tanto, recordar que las organizaciones se componen de personas, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, más o menos explícito a través del cual se toman decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas no es cada uno de los miembros de la organización, sino la organización en su conjunto.

La estructura de la organización, pues, su forma, le dota de diversos rasgos, esenciales para considerarla como un agente ético-competitivo, tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana. Así cada sector de

actividad, organización humana; cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, conflictivos, que aparecen en las conductas, actitudes, convicciones y sus creencias sobre ellas; vuelve a colocar en evidencia el Ethos; en virtud que la ética proviene del griego Ethos, el cual fue empleado primeramente por el poeta Homero y entendida como lugar habitado por hombres y animales; a partir de éste surgen múltiples interpretaciones sobre esta palabra.

Posteriormente, la acepción más difundida acerca de este vocablo alude al carácter adquirido, temperamento o modo de ser; según el sentido etimológico es una teoría o un tratado de hábitos y costumbres.

De tal actuación marcada por los miembros de una organización, surge la idea de cómo la empresa es un tipo especial de organización humana. Su especificidad consiste en que organiza la acción, el trabajo humano, con vista a la creación de riqueza; siendo una organización humana, tal cual como lo plantea Sen (2022); a ella son aplicables las leyes genéricas que rigen en todas las organizaciones humanas y el modo más inmediato de analizar los elementos que han de estar presentes, en una decisión completa de sus objetivos, que consiste en analizar las relaciones entre las motivaciones humanas y los objetivos de la organización (Guédez, 2018).

## Referencias Bibliográficas

- Castro, C (2018). La Gestión universitaria. Una aproximación a la dirección de centros y departamentos. Volumen 15, España.
- Duque, E. (2019). **La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los Stakeholders.** Innovar. Revista ciencias administrativas y sociales. Red de revista científica de América Latina y el Caribe.
- Etkin, J. (2015). **El potencial ético en las organizaciones: Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales.** Seminario Internacional de los desafíos éticos del desarrollo. Disponible en: [http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/colección\\_tem/resp\\_soc/desaf\\_etica\\_desar2\\_etk.pdf](http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/colección_tem/resp_soc/desaf_etica_desar2_etk.pdf)
- Etkin, J. (2017). **Capital Social y Valores.** El deber ser, el poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Granica. México.
- Ferrer T, Guijarro M y Olivar C. (2008). **La gestión Universitaria: una mirada desde el enfoque de las organizaciones humanas.** Revista Formación Gerencial, año 7, Número 2.
- Ferrer, J. y Clemente, C. (2023). **Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública. Un caso de aplicación.** Revista

**Multiciencias.** Vol. 3, N° 1. Documento en línea, Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430103>.

- Ferrer, J. (2024). **Políticas de descentralización del Estado y su incidencia en la investigación universitaria: caso Universidad del Zulia.** Ponencia: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. IV Simposio 1999. México.
- Guédez, V (2018). **La ética gerencial.** Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, P. (2017). Fundamentos de la investigación. Sexta edición. México: Editorial Mac Graw-Hill/Interamericana.
- Llano, C. (2020). **El Rescate Ético de la Empresa y el Mercado.** Editorial Trillas. México.
- Lopera, M. (2014). **Antinomias, Dilemas y Falsas Premisas que condicionan la Gestión Universitaria.** Revista Mexicana de Investigación Educativa. Volumen 9 numero 22.
- Martins, F, Parada, H, Claudeville, M y Rivas, M (2015). **La gestión Universitaria bajo la premisa de las organizaciones Inteligentes.** Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Revista Investigación y Posgrado. Volumen 30 (2).
- Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, Cristina; Neuman, N (2015). **El ABC de la Investigación.** Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Pelekais, C., Pertuz, F., Pelekais, E. (2016). **Hacia una cultura de investigación cualitativa.** Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Pérez, R (2014). **Le choc des paradigmes en Sciences de gestión ing.** Garel E. Godelien. Enseigner Lemanagement. París, Hermes Iavoisier.
- Rosario V, Barrera, E, y Alvarado M. (2010). **La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación.** University of Guadalajara, Revista Educación y Ciencia, cuarta época. Volumen 11 numero 2.
- Sanabria, M (2016). **La gestión en la universidad Colombiana: algunos fundamentos, realidades, propuestas y oportunidades.** Universidad Militar Nueva Granada.
- Seijo, C, Barajas, C, Bustamante, V (2024). Reflexiones de la Metamotivación y la Convivencia: condiciones humanas basadas en complementariedad, cooperación y sostenimiento en común con la vida. Revista científica, arbitrada e indizada bajo la modalidad electrónica Saperes Universitas Vol. 7, No. 2. Florida Global University. Miami, Estados Unidos.
- Seijo, C, Ochoa, M, Ochoa, J. (2024). Las emociones como fundamento de la toma de decisiones: una visión de futuro en el acontecer de la vida diaria. Revista Científica, arbitrada, e indizada bajo la modalidad electrónica Global Negotium. Florida Global University. Vol. 7, No. 3. Miami, Estados Unidos.
- Sen, A. (2022). **¿Qué impacto puede tener la ética?** Documento incluido de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, y Desarrollo. Disponible en [www.iadb.org/ética.Pp.1-35](http://www.iadb.org/ética.Pp.1-35).

Tunnermann, C (2024). **La universidad Latinoamericana ante los retos del siglo XXI.** México. Colección Udual.

Valle, M (2005). **Modelo de Gestión Universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes.** Valle Mauricio. Docente Pontificia Universidad Católica de Val Paraíso.

Valarezo G, Sarango, P Salcedo, K y Marín C. (2023). **Gestión Universitaria ética y responsable, indicadores de R.S.U.** Congreso Internacional Latino de Comunicación Social. Universidad Técnica Particular de Loja Ecuador.