



## Valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas

Leonides Portillo\*  
María Govea\*\*

### Resumen

El propósito de la investigación es determinar la relación entre los valores organizacionales y toma de decisiones en las instituciones privadas de educación superior en el municipio Maracaibo del estado Zulia. La investigación se define como descriptiva, de campo, transversal de diseño no experimental. Se fundamenta en las teorías de Luque (2000), Beuchot (2002), Dubrin (2003), Dess y Lumpkin (2003), Guédez (2004), Robbins (2004) y Hemel (2007). Los resultados permiten inferir que existe una alta asociación entre ambas variables, dado que los gerentes al decidir, analizan los factores internos y externos que influyen directamente en la selección de la opción.

**Palabras clave:** Valores organizacionales, toma de decisiones, universidades.

\* Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2010). Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa (URU, 2005). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ, 1992). Profesor de la Universidad José Gregorio Hernández. Director Académico de la U. E. Liceo Los Robles. Correo electrónico: leonidesportillo@gmail.com

\*\* Doctora en Derecho. Abogada. Profesora Titular Jubilada de la Universidad del Zulia. Profesora Titular de la URBE. Coordinadora del Centro de Investigaciones Jurídicas y Políticas (CIJP) URBE. Correo electrónico: mague@urbe.edu

## *Organizational Values and Decision Making in Private Universities*

### **Abstract**

The purpose of this research is to determine the relation between organizational values and decision making in private, higher education institutions in the Maracaibo municipality, State of Zulia. This is descriptive, field, transversal research with a non-experimental design, based on the theories of Luque (2000), Beuchot (2002), Dubrin (2003), Dess and Lumpkin (2003), Guédez (2004), Robbins (2004) and Hemel (2007). Results permit inferring that a high association exists between both variables, given that, when managers decide, they analyze internal and external factors that directly influence the choice of an option.

**Key words:** Organizational values, decision making, universities.

### **Introducción**

La educación como práctica es un proceso cambiante determinado por el hecho social, el cual se caracteriza por el devenir del hombre y su entorno, en la búsqueda de cubrir sus expectativas para lograr el perfeccionamiento deseado.

En el contexto universitario, se puede afirmar que dicho proceso de cambio es producto de las decisiones que toman las autoridades, al influir directamente en el quehacer cotidiano de sus clientes internos (estudiantes) y externos (proveedores y entorno social), donde por su condición de institución generadora de conocimientos, marca pauta en la sociedad y sus miembros.

Atendiendo a estas consideraciones, en el presente artículo se busca determinar la relación entre los valores organizacionales y la toma de decisiones en las universidades privadas. Del mismo modo, contribuye con la profundización del tema ético, a fin de fortalecer este lazo inseparable de la persona en su actuar y convivir dentro y fuera del ámbito de la empresa, como individuo inmerso en su propio yo, pero reconociendo la importancia de compartir con sus semejantes.

En este sentido, se muestra una descripción detallada de los valores organizacionales en el entorno universitario. Posteriormente, se explica el marco metodológico del estudio, permitiendo

el desarrollo cada uno de los objetivos planteados. Seguidamente, se incorpora la tabulación, descripción y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, los cuales permitirán posteriormente hacer las distintas inferencias, hasta llegar a las conclusiones y/ o recomendaciones de los objetivos propuestos.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas**

Los valores compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su empresa; crean una fuente de ventaja competitiva, difícil de replicar al fundamentarse en valores propios y únicos de la organización.

A continuación se describen una serie de valores:

- **Valores organizacionales**

Dentro de la filosofía organizacional, los valores representan el eslabón más alto de una cadena descendiente a través de los propósitos y las metas, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos. En tal sentido, tal y como lo expresa Hemel (2007, p. 14): “las buenas empresas no sólo crean un valor añadido económico, sino también uno ético”; así su rol se considera significativo debido a su influencia en los procesos y resultados empresariales, dado al comportamiento referente al sistema de valores de los gerentes, el cual es importante para la comprensión del actuar universitario.

En este orden de ideas, Beuchot (2002) establece que los valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuenta al preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, calidad, competitividad, rendimiento, confianza, responsabilidad social, integridad, entre otros).

Planteado así, los valores deben estar presentes en todas las universidades y ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, sin dejar de lado la capacitación constante del mismo; sin embargo, resulta oportuno destacar que los directivos deben convertirse en figuras ejemplarizantes en la institución que presiden, al tener relevancia el poder de las acciones

de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores, ante el simple hecho de centrar su gestión en invertir recursos en entrenamientos.

- **Valores declarados**

En el cambiante mundo universitario, se hace necesario elaborar marcos de acción que orienten el actuar institucional, dado que, en opinión de Hemel (2007, p. 72): “la ética busca argumentos basados en la razón que justifiquen las actuaciones propias y ajenas”; a menudo, se desarrolla como un sistema regulador de la vida cotidiana, tanto para los individuos como para las organizaciones educativas.

Como complemento, Soto y Cárdenas (2007, p. 330) explican que: “el punto de partida para fortalecer una corporación con una norma de responsabilidad corporativa es la naturaleza voluntaria del proceso y la necesidad del compromiso de todos los participantes”. Es menester el comprometerse con todos sus integrantes, de tal manera que “al contar con esta plataforma, se incrementa de manera notable la posibilidad de éxito fundamentada en la credibilidad y el compromiso”, elementos claves para alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Código ético**

En un código de ética se pretende fijar las normas generales por las cuales los asociados y miembros de una institución universitaria deben regirse en el ejercicio de sus actividades, profesionales e interpersonales. La orientación de los procesos corresponde a las pautas moralistas que se adhieren a la universidad para ser respetadas y acatadas por todos sus integrantes.

En este orden de ideas, y conforme con lo planteado por Camacho, Fernández y Miralles (2005, p. 72-73), es “importante desde el punto de vista de los empleados y directivos puesto que al formar parte de la empresa, aceptan el compromiso moral de asumir su código en su conducta profesional”. Esta sumatoria de las actuaciones individuales apegadas a los principios éticos de cada una de las personas que integran la institución, conlleva a catalogarla en su medio como empresa ética, responsable o como organización educativa viva.

Aparte de lo considerado, un código de ética se fundamenta en los principios y valores en los cuales se normará la relación profesional, tales como: la individualización, implicación emocional controlada, aceptación, actitud no enjuiciadora, confidencialidad y el respeto hacia las personas; en tal sentido, el desglose de

estas dimensiones puede variar en razón al grado de desarrollo de la sociedad, el nivel, la concepción y el posicionamiento social de la profesión.

**- Misión**

Representa un principio orientador a gran escala organizacional, que encausa el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa. En opinión de Serna (2000), es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, en la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos.

En tal sentido, Dess y Lumpkin (2003, p. 31-32), al referirse al término expresan que “las declaraciones de misión tienen además su máximo impacto cuando reflejan las prioridades estratégicas y el posicionamiento competitivo del conjunto de la organización que son perdurables en el tiempo”; por tanto, esto permite sumar esfuerzos de todos los integrantes de la organización para el logro de los objetivos previstos por la alta gerencia.

**- Visión**

Una auténtica visión compartida no se logra extraer de afuera; sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y comunicación entre los distintos grupos. Cuando es compartida, suscita entusiasmo, compromiso y fomenta la acción grupal, en la obtención del éxito de cada uno de los miembros y en consecuencia el organizacional.

En este sentido, Dess y Lumpkin (2003, p. 30) explican que la visión “es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo. Una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca”; asimismo, estos enunciados encausan los esfuerzos de los miembros de toda la organización; en pocas palabras es la luz en el túnel, hacia donde se dirige la empresa.

**• Valores influyentes**

Considerados como uno de los valores más significativos, engloban el quehacer ordinario de la actividad empresarial. Asimismo, Guédez (2004, p. 83) afirma que “estos valores se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una institución sea diferente de las otras”; es decir, permiten establecer la cultura universitaria.

Dentro de este amplio contexto, cabe acotar que Soto y Cárdenas (2007, p. 124), plantean que “el clima moral de la organización es un fenómeno complejo en el que influyen de manera muy considerable los actos, las políticas, decisiones y ejemplo de la gerencia”; en consecuencia, se puede inferir, que es la alta gerencia quien orienta y guía al resto de la institución, empleando la unidad de discurso; es decir, actuando de acuerdo con lo manifestado.

#### **- Excelencia**

Vocablo por el que luchan las instituciones educativas universitarias, para ubicarse en el sitio de honor dentro de la sociedad; en tal sentido (Lefcovich, 2005), relaciona un poco la excelencia con la competitividad de las instituciones, en cuanto a:

Una organización que practica la excelencia es al mismo tiempo una organización de alta competitividad. Y ser competitivo implica en estos tiempos tener la capacidad e idoneidad para generar un valor agregado superior tanto para los clientes y consumidores, como para los propietarios, directivos, empleados, proveedores y la comunidad en la cual está inserta.

Como se ha señalado, se hace necesario desarrollar estrategias idóneas en el ámbito universitario, capaces de garantizar la excelencia, a fin de elevar los niveles de competitividad y generar mayor valor agregado hacia todos los individuos que están dentro y fuera del ámbito institucional (autoridades, estudiantes, empleados, proveedores, entre otros).

Sin embargo, las empresas excelentes mantienen un intercambio activo con su entorno y sus clientes (estudiantes), logrando de esta forma un reciclaje de información, que puede ser utilizado para generar planes estratégicos de servicio y confiabilidad, que garanticen una buena aceptación del producto y/o servicio por parte de los consumidores finales; además, este valor involucra de forma directa a otros aspectos claves como productividad, servicio y preservación ambiental.

#### **- Productividad**

Aspecto ansiado por las organizaciones universitarias para buscar dar siempre un paso adelante; Casanova (2002, p. 37) indica que “el término productividad, por su parte, en su acepción más literal hace referencia a la capacidad de competir que posee una empresa, sector o país en el marco de la economía”; competencia que se convierte para las organizaciones en aspectos formales de sustentabilidad y sobrevivencia en su entorno.

Como se puede inferir, las instituciones universitarias serán más productivas en la medida en que generen mayor cantidad de egresados (graduandos), usando la misma cantidad de insumos; sin embargo, se hace necesario el cuidado del recurso humano, medio ambiente, y el fiel cumplimiento de las leyes; asimismo, es indispensable mantener un estudiante con sus necesidades satisfechas a plenitud para ser incorporado a la sociedad.

#### **- Calidad del servicio**

Este valor es una clave para ser usada como herramienta competitiva, permitiéndole diferenciarse de la competencia para mantener una gestión orientada a la satisfacción del cliente (estudiante); al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006, p. 112) plantean que “para crear clientes felices, satisfechos y con deseos de regresar, lo que necesita es un trabajador feliz que muestra una conducta amigable, agradable o cálida”; en tal sentido, la organización debe poseer trabajadores comprometidos con sus valores, para crear y mantener un buen ambiente de trabajo, lo que generará una buena disposición para la ejecución de sus tareas.

En conclusión, el tener un empleado feliz, no garantizaría que el cliente lo esté, dada la versatilidad del mercado y la competencia existente; este tipo de relación universidad - estudiante se hace dinámica y en consecuencia, el proceso debe ser reorientado constantemente, incorporando valor agregado al producto y/o servicio para que de esta manera pueda ser adaptado a las necesidades de la demanda y lograr en un momento determinado satisfacer las exigencias del mercado.

#### **- Preservación ambiental**

Mantener buenas relaciones con su medio ambiente es de vital importancia para las instituciones educativas y a su vez crear políticas de preservación. En efecto, en los últimos años, los organismos gubernamentales para proteger el medio ambiente, han venido creando la normativa legal y exigiéndola a las organizaciones, las cuales se ven obligadas a crear y adaptar mecanismos que le permitan cumplirlas; es así como Soto et al. enfocan el tema de la gestión ambiental manifestando que:

El respeto a la naturaleza a través de una política ambiental que establece directrices y objetivos sobre reducción de residuos, aprovechamiento de recursos naturales y energéticos y utilización de recursos respetuosos del medio con el fin de reducir el impacto negativo de las actividades en el entorno (p.73).

Dentro de este marco, es evidente que la humanidad necesita del medio ambiente para su existencia; en consecuencia, se puede apreciar el trabajo que desarrollan las universidades con la finalidad de concientizar a la sociedad y demás organizaciones comerciales para el uso racional y la conservación de todos los recursos que proporciona la naturaleza.

- **Valores emergentes**

Dado que los valores emergentes pueden presentarse en un momento específico dentro de la organización, es menester destacar la importancia de los mismos; en palabras de Guédez (2004, p. 83): “éstos afloran en un determinado momento y generalmente, responden a una energía alimentada por las circunstancias, deben enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo”; es decir, son aquellos valores que permiten afrontar situaciones extraordinarias dentro de la organización y marcan la diferencia con el resto (competencia).

De igual manera, Ramírez, Sánchez y Quintero (2005, p. 39), al referirse a los valores emergentes comentan: “afloran en momentos determinados y tienden a responder a las circunstancias que representa el enfrentarse a los cambios”; en consecuencia, están siempre presentes en los integrantes de la organización educativa y surgen con el devenir de situaciones extraordinarias; necesitan adaptación y/o acomodo por parte de las universidades.

- **Satisfacción del cliente**

Toda organización educativa y/o comercial, garantiza su existencia y permanencia en este valor, siendo considerado de gran importancia, dada su trascendencia en el acontecer universitario; con referencia a ello, Lamb, Hair y McDaniel (2006, p. 10–11), expresan: “la satisfacción al cliente es la sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente. Mantener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer a los nuevos y es mucho menos costoso”; es decir, se trabaja en función de tener un cliente satisfecho, conservando los estándares de calidad del producto.

En este orden de ideas, en palabras de los autores Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 9): “muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar en vez de lo que ellas querían vender”; en consecuencia, las organizaciones deben descubrir lo que necesitan los clientes y en función de ello orientar todos sus esfuerzos económicos, materiales y humanos; al

considerar que en esta satisfacción del cliente está la perdurabilidad de la empresa en su entorno.

#### **- Atención personalizada**

Es usada como una estrategia de mercadeo; con respecto a ello, Lamb, Hair y McDaniel (2006, p. 412 - 413), señalan:

son una comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores prospecto en un intento por influir en el otro en una situación de compra. En cierto sentido, todas las personas de negocios son personas de ventas (p. 412 - 413).

En efecto, no puede desvirtuarse la intencionalidad del mercadeo, en usarlo como propósito para aumentar la prestación del servicio.

Dentro de esta perspectiva, Stanton et al. (2004, p. 595), manifiestan que “son más flexibles que las demás herramientas promocionales. Los vendedores pueden individualizar sus presentaciones para adecuarlas a las necesidades y comportamientos de cada cliente. Pueden ver la reacciones de los clientes a cierto esquema de ventas y hacer ajustes”. Además, permite una mayor presentación del producto, explicando a cada cliente sus bondades y que puede satisfacer sus necesidades individuales, logrando incluso su convencimiento.

#### **- Integración**

Es importante destacar que debe existir una visión global de la organización, la cual ante una situación problemática puede aflorar para hacerle frente y solucionar; en este orden de ideas, Luque (2000) explica que la conexión personal entre el consumidor y el empleado puede desarrollar vínculos que propicien una mayor integración del individuo con la universidad y, en definitiva, incrementar su identificación con dicha institución.

Por otra parte, cabe considerar los planteamientos de Stanton et al. (2004, p. 11), quien señala: “todas las actividades de una organización deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades del marketing”; entonces, se debe unificar los criterios y valores para facilitar la toma de decisiones dentro de las universidades.

Aunado a lo anterior; los valores deben existir y operacionalizarse en la práctica para convertirse en parte integral del sistema de creencias y actitudes en la institución; permitiendo así fun-

cionar como una unidad cohesionada en la colocación del producto y/o servicio, cuidando debidamente el bienestar estudiantil, incorporándolo al proceso como estrategia organizacional y dentro de su cultura.

## **1.2. Toma de decisiones**

La competitividad que se vive en el mundo actual, exige un cambio de actitud en el uso de la información a quien toma decisiones, sobre todo porque durante años en las instituciones se mantuvieron las fronteras cerradas, con un proteccionismo exagerado de parte del gerente o directivo y poco se hizo para mejorar, pero esto se logrará en la medida en que mejoren las condiciones de este proceso.

Con base en esto, Mosley, Megginson y Prieti (2005, p. 62), definen la toma de decisiones como: “la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado”. Cuando se asume esto se consideran algunos aspectos que causan debate y luego se elabora un juicio, en el cual queda como resultado una conclusión definitiva que explique la deliberación sobre el asunto.

Es importante destacar que en las decisiones y conductas de las organizaciones subyace un cimiento de conceptos, principios y reglas éticas; referidas a lo correcto o incorrecto de las decisiones y conductas de los individuos y organizaciones a las que pertenecen; estas acciones son cada vez más comunes y complejas e influyen directamente en las decisiones que se toman en la institución.

### **Condiciones para la toma de decisiones**

En la toma de decisiones está implícito un desconocimiento por lo acertado o no de la acción; sin embargo, la evaluación de las alternativas y la visión de los escenarios futuros hace más llevadero el momento de asumir la decisión (ponderación de principios administrativos y éticos); en consecuencia, el análisis de todas las condiciones debe darse para evitar cometer errores de los cuales se tenga que arrepentir el gerente.

En este orden de ideas, Koontz y Weihrich (2004, p. 200) mencionan: “todas las decisiones se toman en condiciones de cierto grado de riesgo”; dada las situaciones, ambiente o contextos en los que se hace, se pueden clasificar según el conocimiento y el control sobre las variables intervinientes o influyentes del problema, donde la decisión tomada, se determinará por la noción que se tenga acerca de las alternativas.

De igual manera, Stoner y Wankel (2000, p. 168) manifiestan al respecto: “al decidir como atacar un problema, a los gerentes suele serles útil situarlo en un continuo que comprende desde situaciones predecibles hasta las que son extremadamente difíciles de predecir, es decir, certidumbre, riesgo e incertidumbre”; en consecuencia, hay que tener presente que los gerentes toman decisiones hoy para acciones que se realizarán y objetivos que se confía lograr en el futuro.

#### **- Certidumbre**

Se entiende un conocimiento total de la situación a enfrentar, con la seguridad de poseer todas las evidencias; quien toma decisiones tiene un absoluto conocimiento, tanto presente como futuro. En este orden de ideas, Dubrin (2003, p. 66) afirma que: “existe una condición de certidumbre cuando los hechos son bien conocidos y el resultado se puede predecir con precisión”; por ende, la solución del problema y la toma de decisiones son más fáciles (decisiones rutinarias); aunque, pocas decisiones importantes son tan fáciles de tomar.

Es evidente entonces que las decisiones bajo certidumbre en las organizaciones se tornan cuando se tiene conocimiento total sobre la situación problemática; por tanto, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables que generalmente son aceptadas por todos los miembros de la empresa y su entorno inmediato.

#### **- Incertidumbre**

En las decisiones de incertidumbre, como se conoce a nivel gerencial, es la condición en la cual resulta más difícil tomar decisiones; en tal sentido, Robins (2004, p. 65), plantea que “en esta situación, los responsables de tomas de decisiones no cuentan con información suficiente para tener en claro las alternativas o estimar su riesgo. Se basa en su intuición o en su creatividad”; es decir, el desconocimiento sobre la realidad del problema es tal que se apela a criterios ya establecidos o la experiencia para generar una decisión acorde con la realidad.

De esta manera, tomando en consideración lo antes expuesto, se infiere que la incertidumbre es una condición presente en todas las actividades de la vida diaria, dependiendo en mayor o menor medida de la información obtenida sobre la situación problemática a la que se enfrenta; además, se puede disminuir utilizando la probabilidad, el juicio y la experiencia.

### **- Riesgo**

El riesgo está presente en todas las decisiones que toma el gerente, aún cuando se tenga un absoluto conocimiento del escenario y se puedan hacer inferencias sobre él. De este modo, Dubrin (2003, p. 67) afirma que: “se refiere a una certidumbre incompleta respecto del resultado de diversos cursos de acción. No obstante, hay cierto conocimiento de las probabilidades relacionadas con las alternativas”; es decir, que el gerente, basándose en la experiencia y haciendo un buen análisis, puede hacer predicciones sobre los posibles resultados de manera acertada.

La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, se conocen las posibles soluciones, pero no se tiene certeza de los resultados que se puedan obtener. En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad generadora de un resultado. En estos casos, se pueden usar modelos matemáticos o también, el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

#### **• Proceso utilizado en la toma de decisiones**

En la toma de decisiones se debe atender a un proceso secuencial; ante la situación planteada, Bateman y Snell (2001, p. 84), señalan que “la mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan a riesgos, incertidumbre y conflicto, antes que aportar soluciones”; así la toma de decisiones es un asunto que compete a toda la organización y a todas las personas, por lo cual deben operacionalizarse una serie de etapas que conduzcan a la posible solución.

Cabe observar, de acuerdo con la opinión del autor citado, que la falta de estructura al tomar decisiones gerenciales, contribuye a realizaciones rutinarias y no definidas, pues para la mayoría de ellas no existe un procedimiento automático o sistemático a seguir. Esto se debe a que los problemas son novedosos y no estructurados, en tanto plantean la decisión de cómo proceder ante la incertidumbre.

### **- Identificación del problema**

El proceso de decidir comienza al reconocer que existe una dificultad; algo tiene que ser modificado en la situación actual. Dicho problema debe ser dividido en sus componentes para hacer su manejo más fácil. En referencia a ello, Robbins y Coulter (2005, p. 134) puntualizan: “el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o una discrepancia entre

la situación actual y la situación deseada”; sin embargo, no es fácil identificarlo; en consecuencia, el gerente debe entender las tres características de los mismos: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y tener los recursos necesarios para emprender acciones.

De los anteriores planteamientos se deduce que una vez identificada la dificultad y decidida la acción a seguir, es necesario vigilar que esta siga su curso sin detenerse, o ser obstaculizada por aquellos a quienes ha sido confiada su ejecución. Incluso, es necesario cerciorarse, en cualquier momento y a cualquier nivel, de que el proceso de decisión en curso no se interfiera con otros procesos ni con las políticas y objetivos de la organización.

**- Describir el problema**

El problema inmediato puede ser un indicador de dificultades futuras que logran impedirse actuando oportunamente y a tiempo. También es posible que el problema brinde la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional, convirtiéndose en una ventaja para la empresa a la cual pertenecen. En relación con este último, Melinkoff (2005, p. 89), explica que cuando ya se conoce el problema y se define, es necesario “analizarlo para conocer sus verdaderas causas”; por tanto, se hace necesario estudiarlo, averiguar todos los hechos en torno a él; luego presentarlo a los involucrados para conocerlo en todo su contenido y poder plantear algunas soluciones.

**- Soluciones**

En atención a las soluciones, con frecuencia existe la tentación de aceptar la primera alternativa viable, condición que impide a los gerentes encontrar la mejor solución para los problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se posean varias opciones. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad y ampliar las alternativas, acuden a las sesiones de lluvia de ideas y logran darle participación en la misma a su equipo de trabajo.

En este sentido, al referirse a las soluciones, Melinkoff (2005, p. 90), explica que “una vez que se ha analizado el problema, se hace necesario buscar su solución, pero no dentro de una sola alternativa”; en consecuencia, debe ser una norma el preparar varias soluciones alternas para cada problema. De esta manera, se evita caer en situaciones extremas, sin cubrir la amplitud necesaria y la distancia que media entre ellas.

### **- Selección de alternativa**

Una vez que se hayan considerado las posibles consecuencias que pudieran generar las opciones acordadas, es el momento de tomar una decisión propicia al hecho organizacional; en este punto, son importantes los conceptos de maximizar beneficios de acuerdo con la mejor opción asumida, satisfacer los clientes de la organización (internos y externos) y optimizar los procesos que se han venido sucediendo, minimizando en todo momento los niveles de conflicto.

En función a lo expresado, Bateman y Snell (2001, p. 92), indican: “tomar la mejor decisión posible”; esto logra la maximización de resultados positivos existentes y las menores consecuencias negativas. Cabe significar que se optimizan los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. Asimismo, incrementa los beneficios y exige buscar detenidamente una variedad completa de alternativas, cada una se evalúa cuidadosamente, se compara una con otra y luego se elige o se crea la mejor.

### **- Evaluación**

La etapa final en el proceso de toma de decisiones es la evaluación de lo asumido; en tal sentido, Koontz y Weihrich (2004, p. 189) plantean: “una vez encontradas las alternativas apropiadas, el siguiente paso es la evaluación de aquellas que contribuyan al logro de la meta”; los mencionados autores proponen que existen factores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de las alternativas, los cuales se clasifican en términos de importancia, con el ánimo de lograr la mejor opción que favorezca a todos los integrantes de la institución educativa. Si dicha opción parece inadecuada, entonces el proceso retorna a la primera etapa.

En efecto, el proceso es de gran relevancia para las universidades, donde el gerente asume con entereza las riendas para que los resultados sean efectivos, venciendo los riesgos e incertidumbres; por ende, se obliga a transitar todas las decisiones por el proceso completo para hacerlas más efectivas en costo-beneficio, para todos los miembros de la organización educativa (internos y externos), poniendo en práctica el conjunto de valores y virtudes implícitos en el decisor.

### **• Tipos de toma de decisiones**

De acuerdo al criterio de Robbins (2004), en materia de toma de decisiones, de manera general, deben observarse dos tipos (programadas y no programadas), las cuales presentan caracte-

rísticas diversas, atendiendo, en sentido concreto, a la capacitación que tenga el gerente para seleccionarlas en el momento coyuntural y preciso en que se presenta la dificultad.

Frente a este escenario, en palabras de Bateman y Snell (2001, p. 66): “algunas decisiones son rutinarias y claras, para la mayoría de ellas no (existe un procedimiento automático a seguir. Los problemas son novedosos y no estructurados; con lo cual, quien decide duda sobre su manera de actuar”; en consecuencia, deben existir unas opciones en el ámbito universitario de fácil programación, muy evidentes las situaciones y sus soluciones, mientras que existen otras que requieren un estudio y análisis a mayor profundidad para poder elegir correctamente.

#### **- Decisiones programadas**

Este tipo minimiza la necesidad de los administradores (autoridades rectoras) de ejercitar la discrecionalidad. Es decir, una vez planificados todos los actos relacionados con el desarrollo del proceso administrativo, no será necesario que el gerente prepare acciones o escoja estrategias y herramientas que resuelvan situaciones ya previstas.

Atendiendo a estas consideraciones, Robbins (2004), al referirse al aspecto antes señalado, en los niveles empresariales, agrega que la eficiencia de la organización (universidad) se ve facilitada por el empleo de toma de decisiones programadas. De allí que este aspecto tenga popularidad, puesto que los administradores buscan planificar el curso de la organización, evitando las improvisaciones; por consiguiente, se plantean unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas, con un alto nivel de justicia.

#### **- Decisiones no programadas**

En este tipo, la persona que la toma debe tener más criterio sobre las cosas, ser capacitado en el área y justo; según Robbins (2004) las personas llegan a resolver en tiempo oportuno y con los mejores resultados, no solo en beneficio de la organización, sino también de su personal, e incluso de los agentes externos para quienes haya tomando la resolución de ejecutar alguna medida. Todo esto redundando en que el gerente tiene la necesidad de capacitación y actualización para poder analizar, muchas veces en un tiempo breve, una problemática planteada, y emitir una solución que se apegue al deber ser y a la vez satisfaga las expectativas y deseos de los clientes (externos e internos), a quienes va dirigida la decisión.

Cabe considerar que las decisiones no programadas se usan precisamente para situaciones nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitiva o rutinaria. En ocasiones, corresponde al gerente tomar alternativas estratégicas, las cuales son, en general, no programadas, al requerir juicios subjetivos (valoración), toda vez que se deben tomar de manera circunstancial pero equitativa, espontánea, improvisada, con la rapidez y celeridad que solicite el caso planteando en la organización.

## **2. Metodología**

El presente estudio pretende medir la relación de las variables: valores organizacionales y toma de decisiones en las universidades privadas. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 121): “este tipo de estudio tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)”; además, es de tipo descriptivo, tal como lo expresa (Chávez, 2007, p. 103), donde manifiesta que “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”; por tal motivo, se busca trabajar sobre hechos concretos de las universidades privadas.

De igual manera, la investigación es de campo, según es definida por Sabino (2002, p. 64), como: “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”; es por ello que la información de la investigación se recolectó directamente en la Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta y Universidad Cecilio Acosta.

Para recabar la información y posteriormente poder analizar las variables, se empleó un instrumento, al cual se le aplicó el procedimiento estadístico Alfa Cronbach; en consecuencia, se obtuvo como resultado un coeficiente de 0,890166, lo que indica una alta confiabilidad del mismo; asimismo, permite inferir excelentes conclusiones sobre la determinación y relación entre ambas variables que conforman el estudio para el presente artículo.

### 3. Resultados de la investigación

Valores declarados							
Código ético		Misión		Visión		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	88,09	<b>Sí</b>	95,24	<b>Sí</b>	95,24	<b>Sí</b>	92,85
<b>No</b>	11,91	<b>No</b>	4,76	<b>No</b>	4,76	<b>No</b>	7,15

Fuente: Portillo (2009).

En los resultados obtenidos, se observa una marcada tendencia positiva posicionada hacia los valores declarados, representada en un 92,85%, lo cual se evidencia al evaluar los ítems antes mencionados; por lo tanto, en opinión de Hemel (2007, p. 72): “la ética busca argumentos basados en la razón que justifiquen las actuaciones propia y ajena”, a menudo se desarrolla como un sistema regulador de la vida cotidiana, tanto para los individuos como para las organizaciones.

Valores influyentes									
Excelencia		Productividad		Calidad del servicio		Preservación ambiental		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	88,09	<b>Sí</b>	94,44	<b>Sí</b>	84,92	<b>Sí</b>	84,92	<b>Sí</b>	88,09
<b>No</b>	11,91	<b>No</b>	5,56	<b>No</b>	15,08	<b>No</b>	15,08	<b>No</b>	11,91

Fuente: Portillo (2009).

Se observa una tendencia marcada en lo que respecta a los valores Influyentes, puesto que un 88,09% de los encuestados afirman que sus decisiones están fundamentadas en estos valores; en consecuencia, el 11,91% de la población restante no asume estos valores. En tal sentido, expresa Guédez (2004, p. 83) que: “estos valores se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Son las creencias y conductas fundamentales y determinantes que hacen que una organización sea diferente de las otras”; por ende, estos valores permiten establecer la cultura organizacional.

Valores emergentes							
Satisfacción del cliente		Atención personalizada		Integración		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	91,27	<b>Sí</b>	87,30	<b>Sí</b>	88,09	<b>Sí</b>	88,09
<b>No</b>	8,73	<b>No</b>	12,70	<b>No</b>	11,91	<b>No</b>	11,91

Fuente: Portillo (2009).

Frente a este escenario, se puede adicionar que el 88,09% de las personas encuestadas, acuden a los valores emergentes para decidir; en palabras de Guédez (2004, p. 83): “son los que afloran en un determinado momento, y generalmente responden a una energía alimentada por las circunstancias que deben enfrentar las resistencias naturales que se presentan ante lo nuevo”.

Valores organizacionales							
Valores declarados		Valores influyentes		Valores emergentes		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	92,85	<b>Sí</b>	88,09	<b>Sí</b>	88,09	<b>Sí</b>	89,67
<b>No</b>	7,15	<b>No</b>	11,91	<b>No</b>	11,91	<b>No</b>	10,33

Fuente: Portillo (2009).

En este orden de ideas, se observa con claridad la importancia que poseen los valores organizacionales, dado que el 89,67% de las personas encuestadas recurren a ellos para tomar una decisión y los mantienen vivos dentro de sus empresas; aunado a esto, Beuchot (2002) establece que estos valores son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuenta a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, calidad, competitividad, rendimiento, confianza, responsabilidad social, integridad, entre otros); de allí la relación existente entre los valores organizacionales y la toma de decisiones; no obstante, existe un 10,33% de los sujetos encuestados que no le dan el importancia a estos valores.

Condiciones de las decisiones							
Certidumbre		Incertidumbre		Riesgo		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	87,30	<b>Sí</b>	81,74	<b>Sí</b>	89,68	<b>Sí</b>	86,24
<b>No</b>	12,70	<b>No</b>	18,26	<b>No</b>	10,32	<b>No</b>	13,76

Fuente: Portillo (2009).

Se observa que las condiciones en que se toman las decisiones tienen una influencia en las persona, representado en un 86,24%; ante la situación planteada, Stoner y Wankel (2000, p. 168) hacen referencia a las condiciones cuando mencionan que: “al decidir como atacar un problema, a los gerentes suele serles útil situarlo en un continuo que comprende desde situaciones predecibles hasta las que son extremadamente difíciles de predecir, es decir, certidumbre, riesgo e incertidumbre”. No obstante, a un 13,76% de la población le es indiferente.

Proceso utilizado en la toma de decisiones											
Identificación del problema	Descripción del problema		Soluciones		Selección de alternativas		Evaluación	Promedio			
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%		
<b>Sí</b>	92,06	<b>Sí</b>	92,06	<b>Sí</b>	91,27	<b>Sí</b>	96,82	<b>Sí</b>	95,24	<b>Sí</b>	93,49
<b>No</b>	7,94	<b>No</b>	7,94	<b>No</b>	8,73	<b>No</b>	3,18	<b>No</b>	4,76	<b>No</b>	6,51

Fuente: Portillo (2009).

Evidentemente, se pudo constatar que el 93,49% de los encuestados marcan una tendencia positiva en cuanto al proceso utilizado en la toma de decisiones, lo cual está avalado por los ítems precedentes; en este sentido, Robbins (2004) plantea que, a la larga, las decisiones tomadas por los administradores deben conducir al diseño de un sistema de información administrativa, la cual aborda, en primer lugar, el análisis en el sistema de decisiones, más el análisis de las necesidades de información, y compactar la decisión, de manera que la secuela derivada de la decisión sea propicia a los fines que persigue la organización. Además se puede decir que el 6,51% de los sujetos encuestados toma sus decisiones sin pasar por un proceso sistematizado que le permita una óptima elección.

**Tipos de toma de decisiones**

Programadas		No programadas		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	96,82	<b>Sí</b>	97,62	<b>Sí</b>	97,22
<b>No</b>	3,18	<b>No</b>	2,38	<b>No</b>	2,78

Fuente: Portillo (2009).

En este contexto, se puede decir que el 97,22% de la población encuestada considera los tipos de decisiones al momento de asumirlas, de acuerdo con el criterio de Robbins (2004) en el cual plantea que las decisiones pueden ser de dos tipos a seguir: programadas y no programadas; atendiendo, en sentido concreto a la capacitación que tenga el gerente para seleccionarlas en el momento coyuntural y preciso. Además, para un 2,78% de la población encuestada decide sin tomar en cuenta este tipo de clasificación.

**Toma de decisiones**

Principios éticos		Condiciones de las decisiones		Proceso utilizado en la toma de decisiones		Tipos de toma de decisiones		Promedio	
ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%	ALT.	%
<b>Sí</b>	92,78	<b>Sí</b>	86,24	<b>Sí</b>	93,49	<b>Sí</b>	97,22	<b>Sí</b>	92,43
<b>No</b>	7,22	<b>No</b>	13,76	<b>No</b>	6,51	<b>No</b>	2,78	<b>No</b>	7,57

Fuente: Portillo (2009).

Aunado a lo anterior, se puede decir que los gerentes educativos de las universidades privadas de la región, de la población encuestada, permiten inferir que el 92,47% consideran los valores organizacionales puestos de manifiesto en las tomas de decisiones, las condiciones, el proceso y los tipos de decisiones al momento de asumirlas, en beneficio de los clientes internos y externos que interactúan con la organización; en consonancia con lo expresado, según los planteamientos de Mosley, Megginson y Prieti (2005, p. 62), se define la toma de decisiones como la consideración y elección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado. No obstante, existe un 7,57 % de gerentes educativos que decide en sus organizaciones sin considerar todo lo planteado.

## **Conclusiones**

Desde el punto de vista organizacional, se puede decir que son las decisiones del equipo de autoridades de cada una de las universidades, las que permiten generar calidad en los servicios que se ofrecen; esto se logra, con un trabajo de apoyo a las mismas por todo los miembros, al no existir esta cohesión institucional, los estudiantes (clientes) no son satisfechos en sus demandas, tanto en atención personalizada (trato) como en insumos, proyectándose esto a la sociedad.

En atención a los valores éticos puestos en práctica por el personal gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones privadas de educación superior, se puede decir que este personal cuenta en su mayoría significativa con ese basamento ético (valores) necesario para fortalecer las instituciones a las cuales pertenecen. Tal como se ha expuesto, los valores en su conjunto son parte integral de las personas, esto lo demuestra la información suministrada por los encuestados (89,67%) que son partes fundamentales y considerados a la hora de tomar decisiones.

Aunado a lo anterior, se puede destacar que en las organizaciones privadas de educación superior, se decide haciendo uso de los principios éticos: personalista y respeto, los cuales se ponen de manifiesto al momento de decidir. Además, se puede inferir que existe una alta asociación entre los valores éticos y la toma de decisiones en las organizaciones privadas de educación superior; dado los valores que se observaron; en consonancia, los gerente al momento de decidir analizan los factores internos y externos que influyen directamente en las opciones y sus consecuencias con todos los que se relacionan.

Finalmente, se recomienda a las autoridades de las universidades, trabajar con los valores universales y personales que rigen la actuación de los individuos, a través del departamento de recursos humanos que existe en cada una de las universidades; así, se lograría mantener latente y vivos los valores, por ende el crecimiento personal, en consecuencia se humaniza más la organización. Todo esto se puede lograr a través de sesiones de estudio o talleres de trabajo en los intersemestrales, potenciando y reviviendo cada uno de los valores de la institución.

Se deben elaborar estándares de calidad del servicio, donde participen todas las personas involucradas con el proceso educativo; esto para mantener y fortalecer la excelencia y productividad

de la organización; además, establecer políticas de apoyo al entorno institucional, con la finalidad de profundizar o iniciar esa relación de intercambio, que permita fortalecer, mantener y perdurar la institución en la sociedad; dictando pautas y siendo ejemplo ante toda la comunidad, que siempre espera lo mejor de las universidades.

Idear mecanismos que permitan medir la actuación de las personas que se relacionan directamente con los estudiantes (clientes), dado que son los que tienen mayor cuota de responsabilidad en la satisfacción del mismo y de la calidad del servicio que se ofrece; esto, permitirá refrescar y repotenciar los procesos para mantener la eficacia de los mismos.

## **Referencias bibliográficas**

- BATEMAN, T. y SNELL, S. (2001). **Administración. Una ventaja competitiva (4ª ed.)**. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- BEUCHOT, J. (2002). **Naturaleza de los valores. New York:** Editorial Mc Millan.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. y MIRALLES, J. (2005). **Ética de la empresa (3ª ed.)**. Bilbao: Editorial Desclée De Brouwer. S. A.
- CASANOVA, F. (2002). Formación Profesional, productividad y Trabajo Decente. En: **Boletín técnico Interamericano de Formación Profesional**. N° 153. Montevideo: OIT/ CINTERFOR. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>. Recuperado el 14 de mayo de 2009.
- CHÁVEZ, N. (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Gráfica González.
- DESS, G. y LUMPKIN, G. (2003). **Dirección estratégica**. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S. A.
- DUBRIN, A. (2003). **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. México: Thomson Editores.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2006). **Organizaciones: Comportamiento, estructura procesos**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- GUÉDEZ, V. (2004). **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan las decisiones correctas (3ª ed.)**. Editorial Planeta Venezolana S. A.
- HEMEL, U. (2007). **Valor y valores. Éticas para directivos**. España: Ediciones Deusto.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación (3ª ed.)**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). **Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- LAMB, Ch., HAIR, J. y MCDANIEL, C. (2006). **Fundamentos de Marketing (4ª ed.).** México: Internacional Thomson Editores, S. A.
- LEFCOVICH, M. (2005). **Gestión para la Excelencia. La Organización ASE.** Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/051031145604.html> Recuperado el 18 de junio 2009.
- LUQUE, M. (2000). **La Ética Gerencial.** Caracas: Editorial Planeta.
- MELINKOFF, R. (2005). **Los Procesos Administrativos.** Venezuela: Ediciones Panapo.
- MOSLEY, D., MEGGINSON, L. y PRIETI, P. (2005). **Supervisión: La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación.** México: Thomson Editores.
- RAMÍREZ, F., SÁNCHEZ, M., QUINTERO, H. (2005). **El Papel de los Valores en la Identidad Corporativa. Revista Negotium.** Año 1. N°1. Venezuela: Fundación Unamuno.
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- SABINO, C. (2002). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo.
- SERNA, H. (2000). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología (7ª ed.).** Bogotá, Colombia: 3R Editores LTDA.
- SOTO, E. y CÁRDENAS, J. (2007). **Ética en la Organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- STANTON, W., ETZEL M. y WALKER, B. (2004). **Fundamentos de Marketing. (13ª ed.).** Mc Graw Hill Interamericana Editores. S. A. de C. V.
- STONER, J. y WANKEL, Ch. (2000). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.