



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”**

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACION

**“LOS INTERESES INDIVIDUALES - ORGANIZACIONALES Y
ÉTICOS EN LAS DECISIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

ROSA CATALINA SAAVEDRA OBANDO

ASESOR:

DR. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

**“LOS INTERESES INDIVIDUALES-ORGANIZACIONALES Y ÉTICOS EN LAS
DECISIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORA: MSC. ROSA CATALINA SAAVEDRA OBANDO

ASESOR: DR. JOSE HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

Msc. Rosa Catalina Saavedra Obando
AUTORA

Dr. José Humberto Becerra Santa Cruz
ASESOR

APROBADA POR EL JURADO DICTAMINADOR:

Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio
PRESIDENTE

Dr. Walter Campos Ugáz
SECRETARIO

Dra. Ana Cotrina Camacho
VOCAL

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

Dedicatoria

A la memoria de mis padres: Eligio Rafael y Felicita Amalia, así como a la de mi hermano Víctor Manuel, cuya visión sobre mi persona en el campo intelectual se ve lograda.

A mis hijos Dennis y Evelyn, les dedico este esfuerzo, como ejemplo para su trayectoria intelectual y profesional

Reconocimiento especial a mi esposo:

José Humberto Becerra Santa Cruz por su constante apoyo

Agradecimiento

A docentes, funcionarios y administrativos, especialmente, al ex jefe de control José Cabrejos, a Tito Guevara y Augusto Collantes, por su actitud y disposición, para colaborar como informantes y corroboradores de datos e información en este trabajo.

2.2.3. <i>El poder, los grupos políticos y su comportamiento</i>	40
2.2.3.1. <i>El poder</i>	40
2.2.3.2. <i>Grupos políticos</i>	42
2.3. <i>Fundamentos teóricos de la ética</i>	43
2.3.1. <i>Ética y la moral</i>	43
2.3.2. <i>Importancia de la ética</i>	45
2.3.3. <i>Liderazgo ético y cultura organizacional</i>	46
2.3.3.1. <i>Liderazgo ético</i>	46
2.3.3.2. <i>La cultura Organizacional</i>	47
III <i>CAPITULO: Resultados</i>	51
3.1. <i>Caracterización de las gestiones en la UNPRG: 1985-2017</i>	51
3.1.1. <i>Gestión 1984-1989</i>	51
3.1.2. <i>Gestión 1989-1990</i>	52
3.1.3. <i>Gestión 1990-1995</i>	52
3.1.4. <i>Gestión 1995-2000</i>	53
3.1.5. <i>Gestión 2000-2005</i>	54
3.1.6. <i>Gestión 2005-2009</i>	54
3.1.7. <i>Gestión 2012-2015</i>	55
3.1.8. <i>Gestión 2015-2017</i>	56
3.2. <i>Decisiones en la UNPRG</i>	59
3.3. <i>Los grupos de poder en la UNPRG</i>	59
3.3.1. <i>Definición de grupo de poder</i>	59
3.3.2. <i>Estructura de los grupos de poder</i>	60
3.4. <i>Comportamiento de las decisiones en UNPRG</i>	62
3.4.1. <i>Tipos de decisiones en UNPRG</i>	62
3.4.1.1. <i>Las decisiones estratégicas se subordinan a los intereses de pequeños grupos</i>	63
3.5. <i>El papel de la ética como elemento para alinear los intereses individuales e intereses organizacionales</i>	66
3.6. <i>Aporte teórico</i>	67
3.7. <i>Discusión</i>	68
<i>CONCLUSIONES</i>	71
<i>RECOMENDACIONES</i>	73
<i>REFERENCIAS</i>	74
<i>ANEXO 1</i>	79
<i>ANEXO 2</i>	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Ranking de las mejores universidades del mundo</i>	22
Tabla 2	<i>Caracterización del grupo de gobierno y de dirección</i>	57
Tabla 3	<i>Comportamiento de las decisiones UNPRG</i>	62
Tabla 4	<i>Decisiones por gestión</i>	66

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario piloto	79
Anexo 2: Guías cualitativas.....	81

RESUMEN

Se aborda la toma de decisiones en una Universidad Pública peruana desde la perspectiva de los intereses individuales, grupales, organizacionales y éticos. La particularidad de la institución en estudio es que por ley tiene autonomía académica, administrativa lo que incluye la elección de sus autoridades entre los mismos profesores. Esta característica la hace diferente a las organizaciones de corte privado e incluso a las organizaciones públicas. Inicialmente se elaboró un cuestionario guía para determinar algunos elementos que se encontraban en la percepción de la comunidad universitaria, con esta perspectiva se realizó la investigación cualitativa, centrando la búsqueda de información en una muestra pequeña dirigida según el aporte que pudieran dar, por lo histórico de la investigación. Se ha generado una cultura organizacional orientada a la búsqueda del poder formal a través de organizaciones “políticas” informales, donde las fuerzas encontradas, desde o fuera del poder formal toman sus decisiones con fines no institucionales, básicamente de corto plazo, poco éticas y orientadas al favorecimiento grupal – individual.

Palabras claves: Intereses individuales-Organizacionales- ética - gobernabilidad

ABSTRACT

This research document addresses Decision making in a Peruvian Public University from the perspective of individual, group, organizational and ethical interests.

The particularity of the institution under this study is that by law it has academic and administrative autonomy which includes the election of its authorities among the professors themselves. This characteristic makes it different from private organizations and even public organizations. Initially a questionnaire guide was developed to determine some elements that were in the perception of the university community, with this perspective qualitative research was carried out, focusing the search of information on a small sample directed according to the contribution that they could give, for the historical context of the investigation. An organizational culture has been created oriented to the search for formal power through informal "political" organizations, where the forces found, from or outside the formal power, make their decisions for non-institutional purposes, basically short-term, unethical and oriented to favoring groups and individual.

Keywords: Individual-Organizational interests - ethics - governance

INTRODUCCION

Hace ya más de un siglo que uno de los padres de la ciencia administrativa, estableció como principio de la administración la “Subordinación del interés particular al general”, declaración que fue interpretada, que los asuntos personales de los diferentes miembros de una organización, inclusive de los dueños del negocio deben estar por debajo del interés general de la organización; esto por extensión también corresponde a los objetivos, declarándose también, que los objetivos o metas personales deben estar subordinados a los objetivos o metas generales. Fayol, (1916).

Hodgetts y Altman (1989) señalan que “toda persona tiene una jerarquía de metas como el éxito espiritual o financiero, la felicidad, la libertad, la sabiduría, el poder, la filiación y estos temas de interés personal, activan nuestra conducta y si bien es cierto que algunas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requiere la interacción de otras personas o de otros grupos para lograrlos, especialmente de las organizaciones”, explicación que es sintetizada por quienes declaran que: el interés personal es el elemento primordial de las metas del individuo.(p. 132).

La inquietud por recrear este principio, permitió ver la evidencia empírica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, donde se evidencia que los directivos al tomar decisiones, que se concretizan en decisiones, acciones u omisiones que a su vez generan intencionalmente beneficios personales o de grupo; entran en conflicto con los beneficios generales o corporativos. Estos comportamientos de los tomadores de decisiones a veces diferenciados y otras veces comunes están relacionados con varios factores: como la legalidad, el tipo de gobierno, el sistema de control, los factores motivacionales entre otros. Así mismo en el transcurso de la investigación, se encontró antecedentes donde este

comportamiento de los tomadores de decisiones se relacionan con el comportamiento ético; incorporándose al objetivo de estudio la ética en las decisiones y acciones de los directivos en las organizaciones, especialmente en organizaciones gubernamentales, donde se activan con más nitidez, beneficios personales y particulares e indicios de corrupción; acotando como campo de estudio a una organización pública, específicamente a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque en el Perú y formulando el problema científico como se señala a continuación ¿Cómo son los intereses individuales-organizacionales y éticos en las decisiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo?

Esta investigación aborda un tema de gran importancia para la administración como son; por un lado los intereses individuales - particulares y por otro los intereses organizacionales y éticos que en conjunto al no estar alineados pueden entrar en conflicto perjudicando la efectividad organizacional. En cualquier organización, los comportamientos de las personas en general y de los tomadores de decisiones en particular tienen características diferenciales y también comunes, formando relaciones; por lo que se hace necesario explicarlas. Así mismo esta investigación pretende aclarar conceptos, llenar vacíos de conocimiento y contribuir al fortalecimiento de la ciencia administrativa.

Por otro lado el tema al ser complejo y controvertido eleva su relevancia para muchísimos usuarios que se convierte en un tema por un lado generalizado es decir multidisciplinario y por otro especializado al profundizar el estudio desde la óptica de la administración, específicamente en el campo de la administración gubernamental y como temática el comportamiento organizacional en sus dimensiones individual, grupal y organizacional.

Esta investigación resalta como parte importante de la problemática universitaria, la forma de acceder al poder, por muchas décadas, con poca información transparente, sin controles efectivos y amparados por un marco legal de un alto grado de autonomía.

Metodología

Por la naturaleza del tema se utilizó el enfoque cualitativo, que lo que busca es comprender los significados de las acciones y conductas personales y sociales, es decir la subjetividad de las mismas. Por tanto el enfoque mismo de la investigación, los aspectos a analizar, se fueron ajustando en la medida en que la investigación se desarrollaba. En esto dista del enfoque cuantitativo, que parte de una determinación de las variables y su operacionalización, la determinación estadística del tamaño de muestra, el diseño del cuestionario, su aplicación, tabulación y la obtención de resultados.

Cuando se planteó e inició la investigación, tal como se evidencia en el proyecto, se lo hizo bajo el enfoque cuantitativo, por lo mismo, en función de las variables en estudio, se diseñó y aplicó un cuestionario piloto tipo Likert, obteniendo respuestas y resultados obvios. Estos resultados preliminares, sirvieron de base para seguir indagando sobre la profundidad subjetiva de los informantes y virar hacia un enfoque cualitativo.

Siendo un tema básicamente interpretativo, cuyos elementos de análisis son los intereses individuales-organizacionales y éticos en las decisiones, que tienen que ver básicamente con el comportamiento y las diferencias de opinión de oposición, incluso extrema, en una institución como la Universidad, cuyo nivel cultural de entendimiento y crítico de sus profesores es alto; por tanto “La investigación debe ser un encuentro entre sujetos, no el análisis monológico, de cosas muertas, en que el único que tiene voz es el investigador (sus instrumentos, sus percepciones, sus categorías), la investigación social debe ser una investigación dialógica: un encuentro activo entre sujetos subjetivándose” (Sisto, 2008). Vale decir que es la co-construcción de la investigación entre investigador e investigados. Mucho más cuando la autora de esta investigación, es parte del cuerpo docente de la Universidad en estudio, desde el año 1987, habiendo pasado mi propio “proceso histórico” con experiencias diversas. Entre el recuento histórico, el recuerdo, la

lectura de viejos documentos oficiales y no oficiales, ha enriquecido el proceso investigativo.

Los diseños de investigación cualitativa que se usaron en esta investigación, han sido el narrativo – histórico, el fenomenológico y el de la teoría fundamentada. La investigación hace un enfoque histórico de las gestiones rectorales de la universidad, desde 1985 hasta 2017, que es donde se toman las decisiones y orientan la política de gobierno y por tanto se traducen en los comportamientos que dan cuerpo, a los intereses individuales entrelazados con los intereses organizacionales y los aspectos éticos. Durante este tiempo, han transcurrido siete gobiernos universitarios.

El diseño fenomenológico, se basa en la interpretación de los procesos de comunicación, del significado de los símbolos que le dan los sujetos al entorno donde actúan y que esto se ha ido contrastando entre los diferentes informantes y la propia investigadora. La universidad pública peruana es muy rica, en mensajes comunicacionales no escritos ni estructurados, pero si fuertemente arraigados.

Finalmente, a partir de la información recabada, recordada y procesada se ha llegado a plantear una explicación del fenómeno del poder, la gestión, los intereses diversos y la ética, de un tipo de institución, de la que los libros no lo abordan con claridad. La literatura existente se orienta básicamente al sector empresarial privado, y existe poca literatura de la cosa pública y mucho menos de un tipo de organización pública, específica como la universidad peruana, donde los cargos directivos cambian durante cada periodo electoral entre los mismos profesores y por tanto la actividad académica se ve contaminada por la lucha permanente por el poder, donde la autoridad tiene una connotación diferente a la práctica y entendimiento de una institución lucrativa privada. Aquí se usa el diseño de la teoría fundamentada, es decir la construcción de la teoría, no a partir de la teoría, sino de la vivencia social.

Producto del primer acercamiento y del cuestionario preliminar aplicado se diseñó una primera guía de elementos a analizar, la que permitió enfocar el tema y delimitarlo, dando como primer resultado la caracterización y categorización de la toma de decisiones en las diferentes gestiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Para el recojo de información y como informantes, se seleccionó a docentes y administrativos, que habían participado como actores en las diferentes gestiones o tenían cargo administrativo y que su entendimiento y conocimiento de los hechos fuera superior, a aquellos profesores o administrativos, que se encuentran al margen de la actividad administrativa o tienen escasa “emoción” para involucrarse en los “problemas universitarios”. Se aplicó entrevista en profundidad así como el método Delphi. Su experiencia fue vital, convirtiéndose de esta manera en informantes, corroboradores que coadyuvaron a “interpretar” datos e información que aparece en la información oficial, pero que se requería entender el escenario histórico para entenderla. Los profesores y administrativos de la muestra a juicio fueron seleccionados por los criterios de antigüedad, involucramiento y el grado de objetividad que pudieran mostrar.

Esta forma de acercamiento a la realidad, permitió establecer los ejes de la investigación -analizando las gestiones de la universidad desde 1985 hasta 2017 y definir dos aspectos que son ejes para entender los intereses y la ética: la forma de acceder al poder y como se toman las decisiones estratégicas y no estratégicas, cuando ya se había llegado al poder. Y estas últimas claramente vistas en la forma de ingreso a la docencia, la asignación de cargos y distribución de bonificaciones.

Este proceso reflexivo, se realizó en reuniones con “la muestra” en situaciones formales, es decir reuniones previamente pactadas y desarrolladas acorde con una guía de entrevista, pero en muchas otras, en reuniones informales, que se abordaba el tema y los diferentes profesores contaban e interpretaban los hechos.

La investigación se realizó desde que se definió el tema de investigación que fue a fines del año 2015 y se ha realizado un corte a diciembre del 2017.

Contenido

La presente investigación tiene un resumen. La introducción donde se declaran los objetivos, la justificación e importancia de los temas abordados, como son los intereses individuales, organizacionales y éticos en las decisiones de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. En el primer capítulo aborda la contextualización de las relaciones de intereses individuales, organizacionales y éticos en las organizaciones, desde el punto de vista mundial, latinoamericano, peruano y de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de los intereses individuales explicados por la teoría del individualismo, teoría racionalista individualista; así como los intereses organizacionales con teoría colectivista, la conceptualización de la ética y su diferenciación con la moral; en este mismo capítulo se trató la cultura organizacional. En el tercer capítulo se desarrolla los resultados, abordando el fenómeno en estudio desde el punto de vista histórico, caracterizando las gestiones de la Universidad desde 1985 hasta incluido el 2017, también en este capítulo, se diferenció los tipos de decisiones formales y el comportamiento político de los grupos y su estructura.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que contribuyen a explicar aspectos que se encuentran en el cuerpo de la investigación.

CAPITULO I: Contextualización de los intereses individuales, organizacionales y éticos

1.1. Situación actual de los intereses, individuales, organizacionales y éticos

Los intereses individuales son parte de la conducta individual y está a su vez es de naturaleza multifactorial y su particularidad depende de un contexto social por lo que debe ser analizado e interpretado en un tiempo y espacio histórico determinado. Al adentrarnos en el estudio de las relaciones intereses individuales –organizacionales y éticos, asistimos su complejidad, por lo que debemos entenderlo desde una perspectiva multidimensional, multidisciplinar, dialéctica y sistémica.

A través de la historia, se han planteado muchas teorías para explicar estos comportamientos; igualmente muchas disciplinas relacionadas al comportamiento, han planteado sus puntos de vista a través de varias teorías. La teoría conductista versus humanista, la primera afirma que el hombre es producto de su desarrollo sociocultural y la opuesta, dice que el hombre es actor de su propio destino, otra es la teoría irracional versus racional, el hombre toma decisiones emocionalmente o toma decisiones después de un cálculo reflexivo, finalmente la teoría del hombre económico versus la autorrealización, el hombre apuesta por lo que se traduce en riqueza material o el hombre busca la felicidad; todas ellas explican la toma decisiones del hombre en estos continuos y en la práctica todas se cumplen en mayor o menor medida. Hodgetts y Atlman (1989).

Las teorías: individualista y colectivista, pueden ser estudiadas como contrarias, es decir formando un continuo de extremo a extremo; o pueden ser analizadas como complementarias es decir, cuya suma sea una unidad, como es el ser humano con su complejidad y su naturaleza social. Hay una tendencia por aceptar esta última y como diría

Jeffrey (s/f) “en términos religiosos, entre el alma individual y la voluntad de Dios; y en términos políticos, entre la voluntad individual y la voluntad colectiva”.(pp.13-14).

En la realidad donde se abstrae dichas propuestas se observa ambas posturas en mayor y menor medida. También estos comportamientos, dependen de la influencia de otros factores, especialmente del desarrollo sociocultural del entorno inmediato a corto plazo y del entorno mediato a mediano y largo plazo; así mismo del grado de institucionalidad, del comportamiento político de los actores ya sea líderes formales e informales. En general concluimos del grado de desarrollo sociocultural que ha logrado una sociedad específica.

Luis Recasens (1958), citado por Duarte y Jaramillo (2009), en su texto de sociología editado por Porrúa, para ilustrar la naturaleza del cambio social cita a Ortega y Gasset:

Una persona humana individual, cuanto más persona es, suele ser más rápida en su hacer. En un instante se convence y desconvence, decide que sí o decide que no; pero la sociedad es tardígrada, perezosa, se arrastra despacio y avanza por la historia con lento paso de vaca, que a veces nos desespera por su morosidad. Y como la historia es, ante todo, historia de las colectividades...—por tanto historia de los usos— de ahí ese su carácter de extraña lentitud retardataria. p, 139.

Jeffrey (S/F), en sus teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial, señala que:

... las teorías individualistas son atractivas y poderosas porque preservan la libertad individual de manera abierta, explícita y total. Sus postulados apriorísticos dan por sentada la integridad del individuo racional o moral, y entienden que el actor es libre de su situación, ya se la defina como coerción material o influencia moral. Pero, a mi juicio, la posición individualista paga un alto precio teórico por esta libertad. Otorga un voluntarismo poco realista y artificial al actor en la sociedad. En este sentido, la teoría individualista no

presta un verdadero servicio a la libertad. Ignora las amenazas reales que la estructura social plantea a menudo a la libertad, y también el gran sostén de la libertad que pueden brindar las estructuras sociales. A mi entender, el diseño moral de la teoría individualista alienta la ilusión de que los individuos no necesitan de otros ni de la sociedad en su conjunto.(pp. 11-12)

Jefrey (S/F) después de haber reflexionado en cuanto a la teoría individualista señala:

La teoría colectivista, reconoce que los controles sociales existen y en consecuencia puede someter dichos controles a un análisis explícito y añade, el pensamiento colectivista tiene ventajas sobre el pensamiento individualista, tanto en lo moral como en lo teórico. Si la teoría colectivista acepta, que la acción puede ser no racional, percibe a los actores como guiados por los ideales y la emoción y estos están situados dentro y no fuera; es decir en la subjetividad del individuo, aunque en sus inicios estén estructurados por objetos externos: “padres, profesores, hermanos, libros, toda la variedad de portadores culturales y apegos objetales enfrentados por el infante. (p.1).

Siguiendo al mismo autor

Jefrey (s/f) La subjetividad del individuo y su proceso de internalización es estudiada por la teoría colectiva no racional, siendo la subjetividad y la motivación, tópicos fundamentales para la teoría social en la medida que se reconozca que el proceso de internalización, se da con una relación entre el interior y el exterior de cualquier acto y entonces razona “la volición individual se convierte en parte del orden social, y la vida social real implica negociaciones no entre el individuo asocial y su mundo sino entre el yo social y el mundo social. (p.13).

Ritzer (1993) señala “en el capitalismo, los hombres se ven impelidos a competir con sus semejantes, desarrollando sentimientos de egoísmo y excesivo individualismo, que los lleva incluso a enfrentarse entre sí. Al debilitarse los vínculos con los demás hombres y con la naturaleza, su conciencia y su potencial humano tienden a languidecer, volviéndose incapaces de expresar sus capacidades específicamente humanas. El capitalismo produce una masa de trabajadores alienados” Duarte & Jaramillo (2010. p. 145).

Kohlberg citado en Cortés (2002). El comportamiento de las personas se mueve en tres niveles y que corresponden a un continuum:

- Orientación hacia sí Mismo, en la cual el sujeto sólo tiene en cuenta la gratificación personal.
- Orientación hacia personas cercanas a su contexto y a la colectividad, el individuo se guía por el grupo y por sus normas.
- Orientación del Individuo según sus principios éticos, donde la acción está orientada por estos principios, surgidos de su experiencia interpersonal.

1.2. El interés individual como elemento de las metas de un individuo y su motivación

A través de la historia y en el marco del sistema capitalista, el interés individual se ha intensificado y esto porque se ha demostrado que el interés individual, es un factor que activa, energiza y cambia la conducta. Si genera un mayor esfuerzo individual para lograr las metas; los intereses individuales están muy ligados a las metas y motivación.

Las metas individuales muy relacionadas con la motivación son muy personalísimas, es decir involucran a una decisión individual; pero a la vez son producto de

la socialización. En el proceso de socialización a su vez intervienen, la racionalidad e irracionalidad, ambas dimensiones, desde una perspectiva individual como colectiva. Como antecedente al proceso de internalización individual y social, se incorpora otro concepto vinculado que es la parte subjetiva e interna del individuo, generando una parte irracional o emocional; lo que se conoce como la subjetividad.

Para Hodgetts & Altman (1989). “el interés personal es primordial elemento de las metas del individuo”, (p.132) Las metas de una persona se encuentran formando una jerarquía, que difieren individualmente, como el éxito, la felicidad, la libertad, la sabiduría, el poder, la filiación entre otros y estos temas de interés personal, activan nuestra conducta y si bien es cierto que algunas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requiere la interacción de otras personas o de otros grupos especialmente las que construyen las organizaciones.

Robbins (2004) define la motivación como “ el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.155).

1.3. Los intereses organizacionales

1.3.1. La organización, los bienes colectivos, la misión y la efectividad

Reflexionando sobre las organizaciones y sus intereses, estos están muy relacionados con la acción colectiva en su proceso y bien colectivo en su resultado y por analogía y de manera amplia se puede hablar de desarrollo institucional en su proceso y resultado; así mismo con su competitividad, efectividad; términos usados contextualmente y de acuerdo a la perspectiva de los estudiosos, así tenemos que por ejemplo, en la sociología se utiliza el bien colectivo, en la economía el desarrollo socio económico, en administración la efectividad organizacional, con sus dimensiones eficacia y eficiencia.

En la presente investigación nos vamos a referir indistintamente, teniendo en cuenta que son términos con características similares y no siendo necesario su diferenciación conceptual nos abocaremos a señalar como se manifiestan y como se relacionan, en primer lugar en forma inmediata, dependen de los órganos de gobierno y de dirección universitaria y de forma mediata depende del cuerpo social interno y externo. Al externo de sus estructuras, instituciones e ideologías es decir del grado de cultura que en el contexto histórico haya llegado su desarrollo y al interno, del poder formal e informal de una organización, de los liderazgos y sus visiones.

También los intereses organizacionales tienen que ver con la misión organizacional o la razón de ser de la misma; cabe indicar que aunque algunos autores diferencian; institución de organización, para nuestro estudio consideramos la organización como genérica e institución como término eminentemente gubernamental o estatal si cabe el término.

1.3.2. Las organizaciones privadas y organizaciones públicas

Las organizaciones privadas y públicas son en esencia idénticas, incluso en la capacidad de los líderes para recompensar a los empleados; tal es así que propone que la misma gestión en lo fundamental debe usarse para ambas. Simón (1995)

Desde otra mirada, las organizaciones privadas y públicas son diferenciadas:

La administración pública tiene definida su misión y su campo de actuación por la legislación o por un órgano externo de carácter político, mientras que la empresa privada decide liberalmente cuál es su misión y su ámbito de negocio. * En la práctica la administración pública gestiona los negocios recurriendo a la negociación o buscando apoyo y formando coaliciones en defensa de sus objetivos.

* Las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo electoral y político. * Los

objetivos de las organizaciones públicas son múltiples y complejos y por tanto más difíciles de racionalizar, medir y evaluar. * Las organizaciones públicas no sienten la presión por la eficiencia económica que sienten las organizaciones privadas. * Las demandas de visibilidad y de transparencia son muy importantes en el sector público. Su gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación. * La gestión pública tiene limitaciones para premiar los aciertos y los éxitos o penalizar los errores y los fracasos, lo que lleva a buscar otros mecanismos de motivación tales como el estatus o la proximidad con el poder político Surdez y Morales (2011 p, 41-42)

En la misma línea de Surdez y Morales, los trabajos de Rainey (1997) y Rainey y Bozeman (2000), proponen algunas diferencias específicas de las organizaciones públicas en comparación con las entidades privadas: el grado de influencia de la política, la existencia de restricciones legales, mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia, mayor ambigüedad en los objetivos, menor capacidad de acción en los procesos de toma de decisiones, mayores dificultades para relacionar el desempeño con las recompensas, menores niveles de satisfacción y posibilidades de progreso de los empleados, entre otros aspectos similares. Rodríguez y Pedraja (2009)

Dado que esta investigación se hace desde una organización pública específicamente desde una universidad nacional, es necesario advertir y precisar algunas dimensiones que incorporamos en la toma de decisiones, la eficacia como categoría diferencial tal es así que asumimos en términos generales el significado de eficacia, como el establecimiento y logro de los objetivos, siendo el más importante, su misión que en nuestra realidad, una universidad nacional extrae su misión de la ley, con su inseparable visión la cual si es

propia de la gobernanza; pero ambas al ser gestionadas deben ser reflexionadas, declaradas, aplicadas y sobre todo compartidas.

Siguiendo la reflexión, para definir la misión universitaria de naturaleza pública la primera pregunta que salta es ¿A quién se debe una universidad pública? Y a la vez respondiéndola de una manera más reflexiva en forma negativa: no se debe a los alumnos, no se debe a los trabajadores, no se debe a los docentes, mucho menos a las autoridades y en general no se debe a los grupos de interés; solamente se debe al bien público, el cual según Olson, bien público, aquel que no se puede repartir ni fraccionar; se debe a la sociedad, en sus dimensiones de desarrollo y bienestar y en sus niveles muchos más amplios como es su desarrollo universal.

1.4. La ética en las organizaciones

La ética, es abordada, desde varias perspectivas y dimensiones de estudio, tan igual como la política y como son variables sociales y culturales, están formando un sistema, con otros elementos, y se dan en un entorno sociocultural; por lo tanto se debe entender desde un enfoque dialéctico. Pérez (2010), en su comportamiento moral en las organizaciones: Una perspectiva desde la ética de la empresa, nos hace ver a lo largo de su estudio, que la ética tiene niveles, tales como ética individual, ética corporativa y ética social; dimensiones concordantes con la mayoría de estudios.

Schwartz (2001) en su ética, de los empleados, directivos y oficiales, encontró que una de las principales razones para el cumplimiento de un código de ética, era el miedo a la disciplina, se entiende como miedo a las sanciones. Citado por Vitell & Ramos (2006,34). Ahora frente al hallazgo de Schwartz, nos preguntamos, cómo influye el control y el castigo para que los miembros de una organización sean más éticos ?

Entre otros problemas que abordaremos es la diferenciación entre la ética y moral, no con fines prácticos, sino académicos, por lo que parafraseando a Cortina (2001) será discutible que una sociedad democrática y pluralista, desee inculcar a sus jóvenes una imagen de hombre ideal, sólo porque algunos de los grupos que la componen lo crean así; pero tampoco podemos renunciar a transmitirles actitudes sin las que es imposible la convivencia democrática. Y añade, la solución no consiste en cambiar el rótulo de moral por el de ética en la asignatura correspondiente, sino en explicitar los mínimos morales que una sociedad democrática debe transmitir, porque hemos aprendido al hilo de la historia que son principios, valores, actitudes y hábitos a los que no podemos renunciar sin renunciar a la vez a la propia humanidad. Interpretando, lo vertido anteriormente, más importante que diferenciar ética y moral es lo que debemos rescatar es, la importancia que encierran ambos términos para la convivencia humana. Siguiendo sobre ética y Reflexionando sobre si, el fin último de la ética es la felicidad? En ese sentido Cortina señala:

El interés por el bien de los hombres concretos, motor objetivo de la ética inverteadamente, ha ido expresándose de modos diversos en el curso de la historia, pero son dos —a mi juicio— las grandes preguntas que traducen la preocupación ética: la pregunta por el bien positivo ¿qué podemos hacer para ser felices? y la pregunta por el sustento indispensable del bien positivo ¿qué debemos hacer para que cada hombre se encuentre en situación de lograr su felicidad ?. La primera cuestión, surgida en el mundo oriental, recorre la ética griega en su conjunto y sigue dando sentido a la reflexión medieval y al utilitarismo de todos los tiempos. Lo que en definitiva, importa a la ética es la vida feliz. Pero la convicción razonada de que el bosquejo de la vida feliz no puede ser idéntico para todos los hombres desplaza el centro de la filosofía moral hacia el ámbito del deber. Si cada hombre posee una

constitución psicológica diferente, su planificación será también diferente; por tanto, no cabe con respecto a la felicidad sino aconsejar determinadas conductas desde la experiencia, y carece de sentido prescribir universalmente. Y añade son tres preguntas que sólo pueden acallarse haciendo dejación de la humanidad: las preguntas por la felicidad, por la justicia y por la legitimidad del poder. A estas tres cuestiones, en las que se confunden la filosofía moral, jurídica y política, trató de responder la filosofía del ser, cuando el ser era el objeto de la filosofía; a ellas intentó responder la filosofía de la conciencia, cuando la conciencia atrajo el interés filosófico; por ellas se afana la filosofía del lenguaje, que en nuestro tiempo ha conquistado el ámbito filosófico y va extendiendo sus preocupaciones a la triple dimensión lingüística. No la faltaba razón a Aristóteles en dejar la felicidad en manos de la razón prudencial, aunque erraba al creer que existe una función propia del hombre, cuyo ejercicio supone para cualquier hombre el bien supremo: la felicidad, y recordando a Kant, la felicidad no es un ideal de la razón sino de la imaginación. Cortina (2001, p.22).

Al discutir si es posible que la felicidad, la justicia y la legitimidad del poder, como valores finales del ser, pueden ser solucionadas por la ética, la moral, la justicia, el derecho, la política o la lingüística; todas ellas tratan de explicarlas y entenderlas, pero para nuestro entender no se han solucionado radicalmente, por cuanto siempre intervienen otras motivaciones irracionales y racionales que tienen que ver mucho los intereses individuales y si ellos lo consiguen y lo relacionan con intereses sociales en escalas diferentes, estratégicamente reflexionadas si podrán virar en el sentido común, corroborándose en esta investigación, como se relacionan los intereses individuales y/o, particulares con los organizacionales y la ética?. Veamos en el trabajo de Fernando Aguiar, citado por Mora y Hinkelammer (2008), "La lógica de la cooperación", se ocupa de la estructura formal del

problema de la acción común; cuestiona el egoísmo y plantea la posibilidad de conformar un cuerpo teórico ampliado para la teoría de la acción colectiva que incluya otras motivaciones, entre ellas, el altruismo; para Aguiar, “No toda la conducta humana se enfoca a los resultados que son previsibles de obtener a través de la fórmula costo-beneficio, sino que advierte un tema a considerar la ética del bien común”.

La ética del bien común surge como necesidad a consecuencia de las experiencias de las víctimas por las distorsiones que el mercado produce en la vida humana y en la naturaleza, por lo que esta ética resulta de la experiencia y no de una derivación apriori a partir de alguna supuesta naturaleza humana. Experimentamos el hecho de que las relaciones mercantiles totalizadas distorsionan la vida humana y por consiguiente, violan el bien común.

La ética del bien común, es la ética del bien colectivo, es la ética del bien público, del desarrollo de la organización y de la sociedad en su conjunto y es hacia donde debemos aspirar como sociedad.

1.4.1 La ética y la corrupción

Actualmente las organizaciones, los países y el mundo entero no escapan de enfrentar en mayor o menos medida, formas de corrupción o comportamientos no éticos, tales como: las coimas, las dadas, la discriminación racial, la discriminación de género, el acoso sexual, el acoso laboral, la contaminación, y los fraudes corporativos, el tráfico de influencias, entre otros. Pérez (2010).

Wotruba,(1997) señala que en las empresas globales, se está poniendo en agenda temas sobre ética corporativa o ética de negocios, tales como derechos de propiedad intelectual, uso de información privilegiada , el soborno entre otros y estos van creciendo en importancia debido a la divergencia de opiniones que las diferentes culturas pueden unir a estas cuestiones y aumentando estas diferencias por cuanto, los países difieren mucho en

términos de sus niveles de desarrollo económico, los sistemas jurídico-políticos, estándares culturales y expectativas referentes a conducir los negocios. Vitell & Ramos (2006. p.32).

Otro antecedente relacionado a este tema son los estudios realizado en el Perú por el Instituto de Democracia y Derechos Humanos titulado “Estudios críticos sobre delitos de corrupción en el Perú” (2012) desde un enfoque netamente jurídico, en el cual se focaliza la corrupción en organizaciones democráticas, específicamente en la administración pública, señalando: a pesar de tener varios instrumentos legales para acabar con la corrupción, cada día se hace más evidente los hechos y el deterioro que viene confrontando la conducta de los funcionarios y funcionarias públicas en el ejercicio de su cargo, que pone en riesgo la promoción del desarrollo económico, sobretodo el desarrollo sostenible, la calidad de la democracia, la justicia social y el desarrollo de las instituciones incentivadoras, eficientes y equitativas. Ramón (2014, p. 60).

1.4.2. La ética corporativa y la cultura organizacional

Varios estudios empíricos han apoyado el papel de entorno de la organización en la toma de decisiones éticas Newstrom y Ruch (1975); Singhapakdi y Vitell (1990). Hofstede (1983), quien realiza un estudio en 50 países, estableciendo continuos como: distancia de poder incertidumbre, masculinismo - feminismo, individualismo- colectivismo entre otros. Vitell & Ramos (2006) en su artículo sobre percepción de los tomadores de decisiones sobre la importancia de la ética. Una comparación entre E.E.U.U y España, concluyen que la cultura de un país influye en la valoración ética de los tomadores de decisiones tal es así que en su estudio concluyen que los gestores en EE.UU, valoran más la importancia de la ética y el código de ética, que en España.

Concordamos, con Pérez (2010), en que existe una ética individual y una ética corporativa, concluimos y concordamos, que esta última es producto de la ética de sus líderes formales e informales. Hunt et al (1989) citado por Vitell y Ramos (2006); quienes,

definen a los valores éticos corporativos como, “un compuesto de valores éticos individuales de los administradores y las políticas éticas formales e informales de una organización” (p, 33).

Concluyendo que los valores éticos de una organización; son sinónimo de ética corporativa, e incorporando conocimientos previos, podemos definir a la ética corporativa como el comportamiento ético de los miembros de una organización como resultado de sus valores éticos no sólo declarados; sino desarrollados es decir aplicados y compartidos, en la misión de la organización y es lo que define su cultura organizacional.

Vitell y Ramos (2006) cita a Treviño (1986), quien en su modelo interaccionista, identifica “la importancia de la cultura organizacional en términos de desarrollo moral, y añade que la cultura organizacional, influye en los pensamientos, sentimientos y guías de comportamiento. Se manifiesta en normas, rituales, ceremonias, leyendas y elección de héroes y heroínas de la organización”. (p.33).

1.4.3. La cultura política en organizaciones democráticas

La cultura organizacional, es abordada desde muchas perspectivas, a nivel macro o micro y dentro de ella, descubrir algunos rasgos más arraigados, dependiendo del tipo de organización, y si es una organización democrática, debe ser abordada por sus características más sobresalientes que conforman su cultura, como es la cultura política.

Bobbio et al.,(2005) citados por Duarte y Jaramillo (2009), señalan que
...en una sociedad compleja no existe una cultura política homogénea, sino que se dan en su interior un conjunto de subculturas políticas que dan origen a comportamientos políticos diferenciados. Esto es particularmente cierto en sociedades democráticas, aunque no exclusivo de ellas, en las que las corrientes políticas e ideológicas existentes en su seno dan pie al desarrollo de distintas

subculturas y comportamientos políticos. A pesar de ello, ciertos elementos de cultura política pueden ser compartidos por la mayoría de los miembros de esa sociedad y son capaces de prevalecer en situaciones coyunturales, es decir nos referimos aquí a pautas de comportamiento arraigadas.

Peschard (1996). El conjunto de estos rasgos comunes con alcance general constituye la cultura política hegemónica de esa sociedad. P.148.

Murillo (1979) señala que estudios realizados en torno al comportamiento político en países desarrollados como Estados Unidos, Gran Bretaña y Holanda, revelan que la mayor parte de la población tiende hacia un comportamiento caracterizado por la apatía hacia la política y que la participación política real es llevada a cabo por una minoría activa. A su vez, Duarte y Jaramillo (2009) en sus estudios sobre comportamiento político en México, concluyen que “En México, existe una apatía casi generalizada de los ciudadanos de no participar en política”; siendo una de las causas, la actitud anti política, otra de las causas es el factor socioeconómico, tales como los ingresos económicos y la educación y por último un factor muy determinante es la cultura política, definida como “conjunto de conocimientos, creencias, valores, normas, tradiciones, mitos, rituales y costumbres que la constituyen y que se conforma a través del tiempo en un contexto histórico concreto”. (, p. 137).

“La sociología ha puesto en claro que en todo cambio social, lo último en cambiar son aquellas actitudes y comportamientos de los individuos que están influidos directamente por factores culturales, lo que lo hace lento y a veces penoso” Duarte y Jaramillo (2009: 140)

El comportamiento político de los individuos, está fuertemente influenciado por los intereses de los grupos políticos y por el régimen político que han construido para mantener su predominio en las relaciones de poder. Duarte y Murillo (2009, 150).

1.5 Las decisiones en los procesos estratégicos de las universidades

1.5.1. La gobernabilidad universitaria en el mundo

La educación superior en el mundo, hace más de una década, sufrió algunos cambios importantes, tales como la rendición de cuentas, las aulas tecnológicas de aprendizaje interactivo, las clases on line ; así como la medición cuantitativa de la calidad de la educación superior, en los llamados rankings internacionales, que compara con estándares cuantitativos, el desempeño de las mejores universidades del mundo; cabe señalar que las universidades de España y de Latinoamérica no lograron hasta la fecha ningún ranking importante, salvo algunas muy raras excepciones y en puestos muy bajos. Salmi (2013).

En el año 2003 en Shanghái, se publicó el primer Ranking Internacional, en el cual participaron 500 universidades top del mundo; a partir de esa publicación y probablemente debido a que muchas universidades no fueron rankeadas, surgieron dos grupos los que rechazan los criterios de evaluación y los que están de acuerdo, incluso lo defienden; estos últimos lo han visto como una oportunidad para atraer estudiantes empujados por sus padres de familia y por empresas que lo demandan ya que los consideran como egresados de universidades del más alto nivel en el mundo. Una evidencia de los que rechazan el Ranking de Shanghái fue que la Comisión de Educación del Senado francés organizó una sesión con el título “Olvidar Shanghái” apoyados por Rusia crearon Ranking alternativos; y en 2012, igual opinión tubo la universidad autónoma de México Salmi (2013).

Tabla 1***Ranking entre las mejores universidades del mundo***

Pais	Universidades top
Reino Unido	19
Suiza	6
Francia	8
Dinamarca	3
Suecia	5
Alemania	14
Holanda	8
Noruega	1
Finlandia	1
Bélgica	4
Italia	4
Austria	1

Fuente: ARWU 2013, Universidad Shanghai Jiatong Salmi (2013,19).

Las características resaltantes de las universidades Top a nivel mundial son:

- Contribuyen de manera significativa a los avances en el conocimiento a través de sus labores de investigación científica.
- Ofrecen una enseñanza de alta calidad con un currículo y métodos pedagógicos innovadores,
- Integran la investigación en la enseñanza en los estudios de pregrado,
- Forman a egresados que destacan de manera excepcional tanto en el mercado laboral nacional como internacional.

Las universidades rankeadas internacionalmente, son reconocidas esencialmente por la superioridad de sus resultados: producen egresados excepcionalmente cualificados, con alta demanda en el mercado laboral, no solamente nacional sino también internacional; llevan a cabo investigación de vanguardia con publicaciones en las principales revistas científicas internacionales; y en el caso de instituciones orientadas hacia la ciencia y la

tecnología, contribuyen a innovaciones tecnológicas a través de patentes y licencias. Salmi (2013,21).

El destacado desempeño de estas universidades, puede atribuirse fundamentalmente a tres grupos complementarios de factores en juego, en las mejores universidades: (a) una alta concentración de talento (profesores y estudiantes), (b) abundantes recursos para ofrecer un fértil ambiente de aprendizaje y para llevar a cabo investigaciones avanzadas y (c) una gobernabilidad favorable que fomente una visión estratégica, innovación y flexibilidad, y que permita que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por reglas burocráticas Salmi (2013).

1.5.2. La gobernabilidad universitaria en Latinoamérica

Bernasconi (2013), atribuye los débiles resultados de las universidades de América latina a la escasez de investigadores cualificados y a la gobernanza populista de las mismas. Según él, “la mayoría de las universidades de América latina, especialmente las públicas, no tienen un liderazgo de alta calidad y tampoco una plataforma política interna que les permita emprender reformas. Por ello necesitan lograr acuerdos con los gobiernos (como lo hacen cada día más universidades en Europa, Australia y Asia) para encontrar nuevas estrategias y mecanismos para transformarse. Salmi (2001.p.18).

Además agrega se requiere reformar el área de gestión de las universidades, como la toma de decisiones estratégicas para el largo plazo y para reducir la política partidista en la vida académica.

Salmi (20013), la mayoría de rectores en América latina no están de acuerdo con los Rankings internacionales, ya que opinan que estas comparaciones son inapropiadas, usando el argumento de que los rankings tienen un sesgo anglosajón, cuestionando su validez para medir la contribución única y específica de universidades latinoamericanas ya que estas tienen un entorno cultural diferente, como lo indica de una manera categórica la Declaración final del encuentro organizado en mayo de 2012 por la universidad Autónoma de México.

1.5.3 Situación actual de la universidad en el Perú y su devenir histórico.

La universidad en el Perú, se rige por la constitución y una ley específica sobre la materia; por lo que históricamente ha dependido en gran parte de este marco normativo. El marco legal en el periodo de estudio 1985, hasta la actualidad, estaba y está constituido por la constitución de 1979 y la ley universitaria 23733 de 1983. Este marco legal daba a la universidad peruana un alto grado de autonomía y financiamiento casi total del tesoro público, lo que generaba un estancamiento en el desarrollo de la infraestructura

universitaria; y un modelo de gestión extremadamente burocrático, con un comportamiento político de la comunidad universitaria altamente ideologizada. Años más tarde, específicamente después del autogolpe de estado del 5 de abril 1992 por el gobierno de Fujimori, se pone en vigencia una nueva constitución, la de 1993 y años más tarde (1996) la ley 882 Ley de Promoción de la inversión en la educación, marco normativo que promovió la libertad a las universidades para incrementar, crear y administrar sus ingresos propios, cambiando un poco el escenario, sobre todo económico. El sistema universitario peruano, entró en un proceso de mercantilización y producto del modelo de gobierno de turno, se debilitó la investigación científica en calidad y cantidad, distorsionando la calidad de la misión universitaria, suprimiendo y reduciendo al mínimo su financiamiento, debilitó a los sindicatos y la libertad de expresión en las universidades; indirectamente extinguió el debate político y con ello, la política se monopolizó; como conclusión mayores intereses, económicos por acceder al poder.

Así mismo la ya derogada ley permitió el funcionamiento de dos instituciones: la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y el Consejo Nacional para el funcionamiento de universidades (CONAFU); ambas instituciones muy cuestionadas por su comportamiento poco ético y de poco compromiso por mejorar la gobernabilidad universitaria y porque eran dos grupos colegiados que salían de las mismas entrañas de las universidades.

1.5.3.1 El proceso eleccionario universitario con la Ley 23377

Salmi (2013) para que una universidad sea exitosa se requiere talentos (profesores y estudiantes), abundantes recursos (básicamente infraestructura, laboratorios, bibliotecas y tecnología de última generación) y el tercer elemento aunque Salmi, lo señala al final, el factor decisivo, una gobernabilidad favorable; entonces en nuestra realidad, el problema empieza preguntándonos quienes generan esa gobernabilidad favorable?, nuestras

autoridades universitarias, han sido las más favorables?. La respuesta es obvia, y porque no son las más favorables?. La respuesta a esta última interrogante es por la forma en que son elegidas en el sistema universitario del Perú, las autoridades de la universidad pública; en el marco de la constitución del Perú de 1979, la cual en su artículo 31, señala Cada universidad es autónoma en lo académico, normativo y administrativo dentro de la ley. Se rigen por la ley y por sus estatutos. Luego, la constitución de 1979 derogada por la constitución 1993 en vigencia, la cual no cambia el rumbo de la universidad pública, en lo sustantivo, simplemente se adecua a un modelo más liberal permitiendo la mercantilización de la educación y por lo tanto minimizando su calidad.

La ley 23377 vigente hasta el año 2014, en sus artículos Artículo 26.- Las Universidades organizan su régimen de gobierno de acuerdo con la presente ley y sus Estatutos...; prácticamente se autogobiernan, aun cuando el poder este distribuido en los diferentes órganos, la mayoría son órganos colegiados, los cuales no tienen autoridad, ni responsabilidad directa e inmediata. Así analizando los Art. 27, 28 y 29, esta ley otorgaba, un poder casi absoluto a la Asamblea Universitaria que surge de las entrañas de los docentes y que al ser un órgano colegiado y elegido, bajo el régimen de una democracia representativa, no tenía responsabilidad directa e inmediata. Este Órgano por sus características similares, casi se convertía, en una asamblea de accionistas, con el agravante que como no eran los propietarios no lo sentían suyo y por lo mismo no velaban por su desarrollo; menos sentían y razonaban que se debían al bien público; sólo se aprovechaban inclusive previamente para lograr sus intereses selectivos, como los llamara Olson, a los intereses particulares y privados en su teoría de grupos. En la práctica, a los miembros de la asambleas universitarias no les interesaba las atribuciones, que les había concedido la ley; sólo les motivaba una de ellas “elegir rector y vicerrectores y declarar su vacancia, ni siquiera este último extremo del artículo, Art. 29, inc. b, otra atribución que

tenía este órgano y que estaba muy relacionada con la anterior era elegir anualmente al comité electoral Art. 39. El comité electoral universitario, por su propia naturaleza, es un órgano de mucho poder, ya que organiza y dirige el proceso eleccionario; por lo tanto por la forma de su elección, se convierte en un órgano parcializado previa negociación para elegir los órganos de poder y de dirección. Otro órgano que nombra docentes y aprueba sus ascensos, es el consejo universitario, lo mismo es un órgano colegiado y su composición son los decanos por lo que no hay responsabilidad ni autoridad directa ni inmediata; de igual forma, los consejos de facultad eran elegidos bajo los mismos criterios de elección de asamblea universitaria y este consejo elegía su decano; por lo que, el poder giraba entre ellos; era una elección escalonada, primero las bases docentes y estudiantes elegían a sus representantes y luego este órgano colegiado elegía a las cabezas visibles, generando los negociados y manipulaciones para acceder al poder; sin una mirada externa y en el marco de la autonomía y la autorregulación. Frente a este análisis surge una interrogante ¿se puede dar autonomía al que no lo merece?, la respuesta es obvia, el autogobierno es difícil que funcione sino hay un control externo, salvo que las bases sean homogéneas, en su grado de desarrollo tanto en racionalidad y comportamiento ético; por otro lado la universidad peruana no es democrática ya que no hay participación en la toma de decisiones estratégicas y tampoco funciona, cuando no hay reglas claras, ni controles democráticos definidos.

La composición de los órganos de gobierno, asamblea y consejo de facultad, son cuestionadas por varias razones entre ellas que el 50% son docentes principales, siendo el criterio de la ley, la antigüedad lo que se prioriza y que se agrava porque los estatutos y reglamentos también son dados a la medida de sus intereses; es decir no reglamentan a favor del bien público o en base a criterios meritorios y técnicos; otro cuestionamiento es la participación de estudiantes, un tercio del poder en manos de estudiantes, lo que genera

una gestión populista al servicio de los estudiantes; no para la calidad de su formación, sino por sus intereses en pro de la mediocridad y el facilismo y con el agravante de que los estudiantes por su situación de subordinación, muchas veces manipulados por docentes, dándoles facilidades, si contribuyen a sus grupos de interés . Otro cuestionamiento es participación de docentes asociados y auxiliares que participan en el gobierno, cuyo número está en función al estatuto y reglamento, como es natural se sienten manipulados y presionados por el proceso de ascenso, desvirtuando sus cualidades meritorias y cayendo en la mediocridad, esto se torna un círculo vicioso favorable para la corrupción y el atraso institucional.

Es una inquietud en esta investigación responder a esta interrogante ¿serán los mejores gobernantes y de dirección universitaria, los docentes que llegan a ser principales más por antigüedad que por su rendimiento?, obviamente que no siempre; no porque sean buenos docentes inclusive, ni porque tengan méritos en su especialidad, serán buenos en el gobierno y dirección universitaria; en la práctica vemos que inclusive los docentes de las especialidades de Administración, u otras afines, son las que menos, cuyos docentes han ocupado cargos de gobierno y de gestión, ni siquiera como asesores; más bien son las especialidades más antiguas de las universidades públicas, las que tienen más facilidad para acceder y mantenerse en el poder.

1.5.3.2 Situación del sistema universitario con la ley 30220

La universidad peruana, desde 2014 hasta la actualidad está pasando, por un periodo de transición, con la dación de una nueva ley universitaria, la ley 30220, que entre otras modificaciones cambia de una democracia representativa y escalonada de la ya derogada ley 23377, por una democracia universal y con ciertos requisitos meritocráticos que deben reunir los candidatos para acceder al cargo de gobierno y de dirección. Artículo 66. Elección del Rector y Vicerrectores de universidades públicas El Rector y los

Vicerrectores de las universidades públicas son elegidos por lista única para un periodo de cinco (5) años, por votación universal, personal, obligatoria, directa, secreta y ponderada por todos los docentes ordinarios y estudiantes matriculados mediante la siguiente distribución: 66.1 A los docentes ordinarios les corresponde dos tercios ($2/3$) de la votación. 66.2 A los estudiantes matriculados les corresponde un tercio ($1/3$) de la votación. La votación universal puede hacer más difícil llegar al poder y negociar el poder porque la decisión en la elección de autoridades es más grande pero me pregunto se ha creado escenarios para la participación universal, difícil que las autoridades lo creen, sigue el criterio de la antigüedad y la participación de los estudiantes en el poder, los docentes y estudiantes tienen diferentes motivaciones para participar en política; a mi entender no es favorable, la participación de estudiantes por lo expuesto anteriormente. Otra novedad es la creación de la superintendencia nacional de educación universitaria SUNEDU, que reemplaza a la ANR y al CONAFU; ambas instituciones muy cuestionadas por su comportamiento poco ético. La SUNEDU depende del Ministerio de Educación y tiene como rol ser el máximo órgano universitario que vela por el cumplimiento de la nueva ley y que debería permitir una verdadera reforma universitaria que se orienta a fortalecer la verdadera misión de la universidad y con ello la calidad de sus funciones esenciales. El General en retiro Daniel Mora fue el que abanderó, el proyecto de la nueva ley; desde que se hiciera público los cambios que traía esta nueva ley, hubo una fuerte resistencia; pues las autoridades universitarias en ejercicio y la asamblea nacional de rectores, así como voceros de universidades tanto públicas como privadas se confabularon para impedir que se apruebe. No cabe duda que fuertes intereses, motivaba esta polarización, al interno de las universidades surgieron dos grupos de opinión los que estaban de acuerdo y los que rechazan la ley; por supuesto cada grupo de acuerdo a sus intereses. Así mismo el poder legislativo también estaba dividido, pero debemos reconocer la voluntad política del

gobierno del presidente Ollanta Humala, que aprobó y promulgó la ley, pero con algunos acomodados, por la presión de grupos de interés; en lugar de mejorarla o dar opiniones para fortalecerla se trató de traerla abajo, inclusive estaba en peligro de ser derogada con la nueva gestión tal es así que ya se modificó el artículo que limitaba a ser docente a los 70 años, se amplió a 75 años, eso incluía cargos de gobierno y de dirección.

1.5.4 La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

La universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG), es una universidad pública, por lo mismo es una persona jurídica de derecho público, fue creada por Decreto Ley N°18179 del 17 de marzo de 1970. El origen de esta universidad fue producto de la fusión de la que fue Universidad Nacional de Lambayeque creada por Decreto Ley N° 14052 del 2 de abril de 1962 y la Universidad Agraria del Norte creada por Ley 14681 del 22 de octubre de 1963, antes Escuela Nacional de Agronomía, creada por Decreto del 18 de marzo de 1960.

Actualmente su sede y domicilio se ubican en, ciudad universitaria, distrito, provincia y Región Lambayeque Perú. Artículo 6 del estatuto UNPRG, (2015)

La UNPRG, actualmente, no está siendo ajena a una etapa de transición con fuerte resistencia al cambio que está atravesando la universidad peruana, por el cambio de ley universitaria N° 30220; pues algunos de los miembros del grupo que han ostentado el poder por mucho tiempo, con fuertes intereses individuales y particulares y que llamaremos el grupo A, se resistió a cumplir con la ley, resistencia que fue aprovechada por el grupo que pugnaba por acceder al poder que llamaremos grupo B, que estando en oposición, convoca a elecciones hasta cierto punto, legales, pero calificadas por el grupo A y por los independientes, como ilegítimas por cuanto la mayoría de docentes, no participó en dicha, convocatoria, y porque no se llevaron a cabo, dichas elecciones en el recinto universitario; agravándose por qué la Organización Nacional de Procesos Electorales

(ONPE) no participo como observador o como órgano del estado para cumplir con la transparencia del proceso eleccionario.

Además se observa, una gestión poco motivada. Sin políticas claras para darle institucionalidad, desarticulada, sin unidad de dirección, preocupada más por hacer el seguimiento y aprender los procesos operativos estandarizados y no por una política estratégica que genere cambio e institucionalidad. Esta forma de gestión es lenta en su accionar y no le queda espacio para pensar de manera estratégica.

CAPITULO II: Marco teórico

2.1. El interés individual y su explicación teórica

2.1.1. La teoría del individualismo y la teoría racional individualista

Ritzer (1993) dice que “En el capitalismo, los hombres se ven impelidos a competir con sus semejantes, desarrollando sentimientos de egoísmo y excesivo individualismo que los llevan incluso a enfrentarse entre sí. Al debilitarse los vínculos con los demás hombres y con la naturaleza; su conciencia y su potencial humano tienden a languidecer, volviéndose incapaces de expresar sus capacidades específicamente humanas”. Duarte y Jaramillo (2009, p. 45).

En un modelo donde, las relaciones de mercado están por encima de todo lo demás es imposible el bien común, porque el individuo siempre actuará, basado en sus intereses personales, a la defensiva luchando, compitiendo en forma permanente, con los demás, lidiando siempre con un dilema entre el bien individual y el bien común y es que, es imposible resolver este conflicto, entre la elección individual y la elección social, entre el sistema institucional y los derechos humanos de emancipación del individuo propietario, que entiende la igualdad como igualdad contractual. Por extensión las relaciones entre el interés individual e institucional, genera dominación y su lógica interna lo hace desencadenar en diferentes dimensiones: discriminación laboral, discriminación de sexo, discriminación racial y más recientemente vivimos una cuarta dimensión la destrucción de la naturaleza que es la más alta expresión de los intereses particulares. Red Latinoamericana de investigadores de Economía Social y Solidaria RILESS, (2008)

La Teoría racional individualista defendida por Olson (1932-1998); en La lógica de la acción colectiva, bienes públicos, teoría de grupo, poder y prosperidad, con un enfoque económico, concordante con la tesis de Smith y otros liberales expresa que “Los individuos racionales y egoístas no actuarán voluntariamente para alcanzar un bien, que satisfaga algún tipo de interés común o de grupo, aunque todos saldrían ganando si lo hicieran”. Y

añade “Los individuos voluntariamente no participarán en grupos que persigan bienes colectivos, salvo que dichos desarrollen beneficios individuales para los individuos que decidan participar y fortalece su tesis señalando que “los individuos fallan, al momento de participar colectivamente, para un beneficio común, si no hay algún mecanismo de coerción que los obligue o de ganancias individuales que puedan tomar.

Se dice que es racional individualista, porque constituye una decisión previsor y estratégica de un individuo en particular, después de una reflexión del individuo del costo beneficio. Veloz (1995); Hernández y Pérez (2001, 1); Villaveces (2009,.9).

Para la teoría racional individualista, los intereses individuales, estarán, siempre por encima, de la acción colectiva, o para nuestra investigación, por encima de los intereses organizacionales, salvo que los grupos desarrollen beneficios selectivos. .

Smith, (1776) en su Riqueza de las Naciones, desarrolló “el sistema de libertad natural” como resultado del interés individual hacia el interés general: Las tres clases de la sociedad, cuyos ingresos comportan indirectamente los ingresos de toda la población, son los propietarios, los agricultores y los capitalistas. El interés de estas clases no coincide necesariamente con el interés común. Este es el caso de los propietarios y los agricultores: lo que enriquece a la nación los enriquece de igual manera a ellos. Con respecto a los capitalistas, si la expansión del mercado es provechosa tanto para ellos como para el público, la restricción de la competencia es provechosa solamente para ellos. Smith aboga por una mayor desconfianza de las propuestas de los capitalistas señalando, que cualquier propuesta de una nueva ley o de un reglamento del comercio, que proviene de esta clase de gente, debe ser siempre recibido con la mayor desconfianza y no adoptarla nunca, hasta haberla sometido a un largo y serio examen, al que hace falta dedicar, no digo solamente la más escrupulosa, sino la atención más cuidadosa. Concluye que se debe tener en cuenta que esta propuesta viene de una clase de gente cuyo interés no sabría nunca ser

exactamente el mismo que el de la sociedad, ya que tienen en general, interés en engañar al público e incluso oprimirlo y que además lo han hecho ya una y otra veces en muchas ocasiones.

Así mismo Smith (1759), reconoce la condición egoísta de los individuos como motor excepcional de sus inclinaciones económicas, pero igualmente enfatiza la existencia de virtudes individuales que también afectan sus decisiones, específicamente la simpatía, conmiseración, reciprocidad, solidaridad y benevolencia. Villaveces (2009, p. 10).

El planteamiento de Smith tuvo eco cuando se enfatiza la teoría colectivista y de la motivación, poniendo en tela de juicio las motivaciones del comportamiento individual, sean vicios o virtudes.

Analizando la postura de Smith, se concluye que este, justificó como algo natural el interés personal, como elemento motivador tanto para el progreso de la persona como de las naciones; además señaló que los intereses individuales terminan donde empiezan los intereses individuales de los demás. Además cabe indicar que Smith, no defendió a los capitalistas, sino al sistema capitalista a la teoría liberal, donde su mayor aporte fue entre otros, la ley de la oferta y la demanda, la división del trabajo.

Fayol (1916) declara “La subordinación del interés particular al general”, como uno de los principios de la administración, señalando que en una empresa, el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa, que el interés de la familia, debe primar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o grupo de ciudadanos. Nuestro raciocinio nos dice que este concepto debería ser obvio, pero la ignorancia, ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas, tienden a perder de vista el interés general en provecho del interés particular.

Este principio como se puede analizar, tiene una naturaleza declarativa y a la vez normativa; por lo tanto su aplicación depende de otros mecanismos que obliguen a acatarlos; tales como controles, incentivos, cultura organizacional entre otros.

2.1.2 Las metas y la motivación y su relación con los intereses individuales

Kalmanovitz (2002), señala “que hay que hacer compatible el comportamiento humano en su condición de individuo con los agregados sociales, ... los individuos toman decisiones en relación con sus preferencias y conocimientos pero no son soberanos pues no escapan de las normas sociales que los rodean y que se van sedimentando históricamente” Villaveces (2009, p.9).

Hodgetts y Altman (1995) señala que el interés personal es el elemento primordial de la estructura de las metas del individuo y surge una inquietud de discusión: no todos tienen iguales metas o mejor dicho la misma jerarquía de metas, algunos buscan en primer lugar éxito espiritual otros el financiero, la felicidad, la libertad, la sabiduría o el poder; y que todas ellas se encuentran en jerarquía, la que es diferente de cada individuo; así mismo mientras que unas metas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requiere la interacción con otras personas y otros grupos. La fuente principal de esta interacción se ubica en las organizaciones, y es aquí donde generalmente existen los problemas, es decir estos problemas se generan en la relación del individuo con la organización.

McClelland (1961) en su teoría de tres necesidades elaboró un esquema de calificación en el que sobresalían tres impulsos que influyen en gran medida la motivación, estos impulsos varían dependiendo de diversos elementos en los que creemos tales como la familia, escuela, iglesia y libros. Su investigación se centró en los impulsos de logros, asociación o filiación y poder.

a) La motivación por el logro

Es lo que inspira a las personas para que hagan todo lo posible por alcanzar las metas, es un impulso que incita a los empleados a cumplir sus objetivos y seguir adelante.

Los empleados orientados al logro se esfuerzan más cuando sienten que recibirán algún reconocimiento por sus esfuerzos, cuando se les da una retroalimentación específica de su desempeño y cuando hay un riesgo de fracaso muy moderado; también las personas asumen un comportamiento independiente y responsable de sus acciones y resultados, buscan la retroalimentación continua y son parte de exitosas tareas logradas por su esfuerzo. Cabe indicar que en su estudio Mac Clellan, concluyó que sólo el 10% de la población norteamericana se podría considerar como grandes realizadores o personas de éxito.

b) La motivación por filiación

Es el impulso que hace que las personas se relacionen socialmente con los demás. Éstas se desempeñan mejor en su trabajo cuando se les elogia por realizar bien sus tareas y por su cooperación. Por lo general seleccionan a amigos que los rodeen ya que la cercanía de ellos les brinda satisfacción.

c) La motivación por el poder

Es el impulso de poder influir en los demás y lograr la modificación de situaciones. Las personas que tienen este tipo de motivación están dispuestas a correr riesgos para conseguir un fuerte impacto en su organización. Si sus impulsos se inclinan al poder institucional pueden ser muy buenos administradores ya que este tipo de poder es la necesidad de influir sobre los demás en beneficio de la organización.

Si bien el poder en una organización debe ser para beneficio de la organización, en una organización disfuncional por su comportamiento político, el poder será utilizado para beneficio personal.

Davis & Newstrom (1999) agrega a la propuesta de Mc Clellam, también existen impulsos de competencia que es muy importante para mejorar la calidad de un producto o servicio y se refiere a la,

Motivación por la competencia

Es el impulso que incita a las personas a ser buenas en algo. Esto hace que ellas desempeñen un trabajo de mejor calidad por querer competir con los demás, busquen tener dominio en su trabajo, se sientan orgullosas de hacer uso de sus habilidades para poder resolver problemas y también se esfuercen por ser creativas cuando se les presenta algún obstáculo. A este tipo de gente le gusta mejorar constantemente sus habilidades y esperar de sus colaboradores trabajo de alta calidad; en general este tipo de individuos se desempeñan bien en sus funciones, ya que esto les brinda una satisfacción interna que es producto de un trabajo bien realizado y de la apreciación de los demás que los observa.

Sin embargo la competencia, no siempre es bien canalizada, ya que puede generar rivalidad, celo y conflicto de intereses.

2.2. Los Intereses organizacionales y su explicación conceptual

2.2.1 La acción colectiva, bienes colectivos y bienes públicos

Parafraseando a Olson (1965), la acción colectiva, es el proceso, cuyos resultados serán los bienes colectivos y estos a su vez, son aquellos que tienen las cualidades de un bien público, siendo su característica más sobresaliente “que su disfrute no se pueda fragmentar, es decir que una vez conseguido, beneficie a toda una colectividad, independientemente de su participación en el grupo”; dicho de otra manera, un bien público, es aquel que una vez obtenido, ninguno de los miembros del grupo, puede ser excluido de su disfrute, aunque no haya contribuido al esfuerzo de lograrlo”. Fernández y Pérez (2001, 2)

Es necesario indicar, que indistintamente nos referimos a términos, con similares características: bien colectivo, bien público y para nuestra investigación por extensión:

misión, desarrollo, efectividad, etc. de un grupo u organización, institución dependiendo de su nivel, dimensión o naturaleza.

Elster (1999), Kahan (2002) y Ostrom (2000), citados por Villavences (2009), quienes incorporan, las variables: creencias y deseos- reciprocidad, veracidad y confianza y finalmente la norma social, como variables que influyen para lograr un bien colectivo o bien público

La ética del bien común y la lógica de la cooperación de Aguiar y la otra economía están ligadas al bien colectivo ya que tienen, como su norte la reproducción continua de las condiciones de posibilidad de la vida humana, que es criterio central de la otra economía posible y surge en conflicto con el sistema. Jiménez (2008) señala que “El bien común se destruye en el grado en el que toda acción humana es sometida a un cálculo de utilidad”

2.2.2. Institucionalidad, gobernabilidad y gobierno universitario

March y Olsen (2009) , citados por Urcuyo (2010) señalan:

Una institución es un conjunto relativamente estable de reglas y prácticas alojadas en estructuras de recursos que hacen posible la acción organizativa, financiera-administrativa, y estructuras de significado que explican y justifican el comportamiento, roles, identidades y pertenencias, propósitos comunes y creencias ocasionales y normativas. Las instituciones son arreglos organizacionales que vinculan roles e identidades, versiones de situaciones, recursos y reglas y prácticas prescriptivas. Ellas crean actores y espacios de encuentro y organizan las relaciones e interacciones entre actores, guían el comportamiento y estabilizan las expectativas¹. (p, 3).

¹ Esta cita, corresponde a la presentación, del texto desarrollado por FLACSO, en la persona del secretario general Francisco Rojas Aravena.

Sin institucionalidad no hay progreso. El liderazgo se diluye sin instituciones capaces de darle permanencia a las políticas impulsadas. Es en los espacios institucionales donde es posible desarrollar prácticas que posibiliten densidad, proyección construcción y calidad para satisfacer las demandas ciudadanas por parte de Estado, de las organizaciones de la sociedad civil, de la academia, de los agentes económico. El mejoramiento continuo de la burocracia, posibilitará una mayor efectividad. Los procesos estandarizados permiten mayor transparencia. Los diseños institucionales son claves en el desarrollo de cualquier empresa colectiva. Urcuyo. (2010, 5)

Concluimos que la **institucionalidad** es la capacidad que tienen las instituciones de darle permanencia a las políticas impulsadas a favor de la institución.

El gobierno de una institución es el conjunto de organismos, actores, relaciones, normas, procedimientos y recursos, que le permiten definir su visión estratégica, objetivos y metas, planificar los medios y recursos necesarios, y tomar las decisiones requeridas para el logro de dichos objetivos. Puede distinguirse entre un gobierno externo; referido a las relaciones entre la universidad, el estado y otros poderes y actores externos; y el gobierno interno referido a las líneas de autoridad en la institución. Gómez (2001 Párr.10).

Gobernabilidad se entiende el grado de eficacia y legitimidad en el ejercicio de la función de gobierno. Eficacia entendida como la capacidad de dirección y coordinación del desarrollo de las partes (individuos y unidades académicas), de cuya contribución y sinergia dependerá la eficacia institucional. Gómez (2001, párr.. 10).

La legitimidad es el atributo (positivo o negativo) que los miembros de la institución le otorgan tanto a la cualidad de los objetivos y metas propuestos por las instancias de gobierno, como a la racionalidad, legalidad y representatividad de los procedimientos de evaluación y elección de las autoridades de gobierno. Otra importante

dimensión de la legitimidad es la evaluación de la congruencia entre el programa de gobierno propuesto, y lo actuado o realizaciones concretas. Gómez (2001, párr.11).

Gómez (2011), en su artículo sobre gobierno y gobernabilidad universitaria, resalta la importancia de las formas, instituciones y procesos de gobierno, sobre el desempeño de las universidades (pertinencia, calidad, innovación, adaptabilidad, modernización, etc.). También en su estudio, señala que tanto cultura institucional como las acciones de actores y poderes, internos y externos, conforman el contexto de legitimidad y gobernabilidad. Esta gran complejidad de los asuntos de gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas, exige que éstos se constituyan en “objeto de conocimiento”, con el propósito de generar capacidad analítica, evaluativa y propositiva sobre estas dimensiones centrales de la vida universitaria. (párr. 12).

2.2.3 El poder, los grupos políticos y su comportamiento

2.2.3.1. El poder

Para entender las relaciones de los intereses individuales y organizacionales y el rol que cumple el poder en ellas se dará a continuación algunas definiciones del término poder, Gordon (1997) “es la capacidad real o en potencia, para influir en otros en el sentido deseado”. (p. 359).

Parafraseando y agregando, a lo que señala Gordon, el poder puede provocar: competencia, intereses de grupo, fortalecimiento del grupo para el poder, conflictos organizacionales y lo que es aún más grave corrupción. Y agrega, “los teóricos, tradicionalmente, consideraban al poder como algo malo, derivado primordialmente de la coacción”. Actualmente se reconoce que el poder puede ser “tanto constructivo, como destructivo”, dependiendo de quién lo ejerza, (p, 360).

Olson, citado por Hernández y Pérez (2001), señala “El poder, es la capacidad de coerción y un elemento fundamental, para lograr un comportamiento deseado de los miembros”, (p, 6).

Las personas obtienen poder, por el puesto o la posición que ocupan en una organización o también en la medida, qué puedan tomar decisiones o para influir en ellas.

La autoridad, la posición central y el control de los premios y las sanciones, colocan a las personas o los grupos en posición de poder, lo cual se conoce como poder formal; sin embargo hay un poder oculto o informal, lo que formaría la política organizacional informal; que dependen de otros factores como el conocimiento, el carisma, la personalidad y el carácter de las personas. Gordon (1997).

Después de un análisis de las propuestas teóricas, podemos concluir, que en una organización, existen dos tipos de poderes: el poder formal y el poder informal. Este último es el poder oculto, o también es el poder para provecho propio como lo explicita Gordon; luego infiriendo, se concluye que en una organización hay dos tipos de políticas las formales y las informales y estas últimas son derivadas de un comportamiento político.

Gordon (1997), define la política organizacional, “como un comportamiento orientado hacia el poder, para provecho propio”, también señala que “Jugar al juego de la política puede ocupar un lugar tan preponderante para los empleados que estos pierden de vista las verdaderas metas de la organización, dando por resultado un desempeño disfuncional”.(p, 372).

Cuestionando lo dicho por Gordon, no solamente se puede decir, que la política organizacional se orienta al poder para provecho individual, también puede ser para provecho grupal, u organizacional, dependiendo, del comportamiento del grupo, de su ética, de su cultura, y sobre todo de los que los lideran; también intervienen factores

externos a la organización como el control, la norma social y la cultura en general y si fuera así se convertiría en una política pública o bien público.

2.2.3.2. Grupos políticos

Olson, en su teoría de los grupos, incorpora el tamaño de los grupos, señalando que, mientras más pequeño sea el grupo, la capacidad de organizarse será mayor, ya que permitirá, la negociación entre sus miembros y desarrollará incentivos de carácter social, como la lealtad y la reputación, es decir a menor tamaño del grupo, los beneficios selectivos de los individuos serán mayores, esto se entiende que la repartición de beneficios será a un menor número de miembros; calzando con la Ley de Pareto. Olson refiere que beneficios selectivos, son los que satisfacen un interés privado. Citado por Hernández y Perez (2001, 2)

Después de un análisis a los estudios de Olson sobre la tipología de grupos y los beneficios privados o selectivos, se puede deducir que son los menos, los que toman decisiones y que comparten información y son ellos los que lo hacen por intereses selectivos.

Del análisis a las propuestas de Olson, hemos podido extraer la categorización de grupos con intereses especiales o estrechos y grupos con intereses amplios o incluyentes. Por extensión para la presente investigación intereses individuales, grupales, y organizacionales. Debemos recordar también, que Olson, diferencia grupos económicos de grupos políticos, llegando su análisis a grupos de interés diferenciándolos mucho más.

Government (1908) "all phenomena of government are phenomena of groups pressing one another, forming one another and pushing out new groups and groups representatives to mediate the adjustments" (1967 p. 269). Entiende el gobierno y el proceso político como el resultado de un proceso de ajuste producido por la competencia entre los grupos. Parte de la premisa que la definición del grupo se establece a partir de sus

objetivos en el proceso político (policy goal) y establece una ecuación entre grupo, actividad e interés. Los miembros del grupo se unen por preferencias compartidas sobre políticas específicas, y estas preferencias se traducen en actividad. La visión de Bentley sobre el proceso político le lleva a enfatizar la importancia de los grupos con objetivos específicos en detrimento de los grupos más genéricos (clase, raza) con objetivos "abstractos" y retóricos. Molins (1998, p.2-3).

El grupo no está constituido por una agrupación de individuos sino por un conjunto de interacciones Molins (1998, p.3).

2.3. Fundamentos teóricos de la ética

2.3.1. Ética y la moral

Generalmente la ética se confunde con moral; sin embargo haciendo algunas precisiones.

Bonilla y Trujillo (2005), citan a Cortina (1997), quién señala que “la ética es filosofía moral, es decir, aquella parte de la filosofía que reflexiona sobre el hecho innegable de que exista una dimensión en los hombres llamada “moral”. (p. 8).

Chamarro al at, (2007) señalan que “la ética es la parte de la filosofía que estudia fundamentos de la moralidad de los actos humanos, es decir, aquellos en virtud de lo cual, pueden ser considerados buenos o malos” p. 13.

“La ética busca proporcionar bienestar al mayor número de personas posibles, como clave para la vida en armonía” Bigott, (2012, p.14), concordante con la ética del bien común defendida por Fernando Aguiar en su Lógica de cooperación

“Lo que trata de hacer la ética es evaluar la objetividad de las acciones de las personas; por lo tanto, no se trata de analizar éticas individuales diferentes, sino los criterios que pueden ser considerados buenos para cualquier humano”. Y agrega que los

principios éticos universales son: la justicia, la libertad, la honestidad y la verdad., y en la presente agregaría el término provisionalmente. Chamarro al at (2007, p.14).

Moral, se refiere a la forma en que las personas ponen en práctica sus criterios éticos, y existe antes de que los individuos la conozcan, y son costumbres, normas y reglas que aprendemos de distintas fuentes: la familia, la nacionalidad, la religión, la organización social, la escuela; es decir se transmiten de generación en generación. Chamarro al at (2007, p.13).

El filósofo y escritor humanista L. Ronald Hubbard, citado por Chamarro (2009), dice que, “La ética consiste en las medidas que el individuo toma consigo mismo para alcanzar la supervivencia óptima para sí y para los demás en todas las dinámicas. Las acciones éticas son acciones de supervivencia” y añade “sin el uso de la ética no sobrevivimos”. Chamarro interpreta a Hubbard diciendo que “las dinámicas son las motivaciones que el hombre tiene en el desarrollo de su supervivencia” y agrega, del mismo, de su familia y de la naturaleza. (p.18).

El termino ética y moral se han venido imponiendo contextualmente según tiempo o lugar y aceptándose las diferencias por lo que podemos afirmar que moral, hace referencia a las “costumbres” ética, hace referencia a la “reflexión “sobre esa vida moral. El filósofo no crea la moral, sino que reflexiona sobre la ya existente, lo que si analiza el lenguaje de la moral.

Para Kant “Las leyes de la naturaleza son estudiadas por la Física y las leyes de la libertad son estudiadas por la Ética. Teóricamente se puede afirmar que la ética es la ciencia de las costumbres.

Si la ética es vista desde la óptica de ciencia, esta debe aspirar a la racionalidad y objetividad más plenas y hasta donde sea posible verificables

Para Descartes la ética es una parte de la filosofía y constituye “el último grado de la sabiduría” y en consecuencia de la racionalidad.

2.3.2 Importancia de la ética

Ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad” y esta ciencia busca resolver los problemas concretos, importantes y fundamentales de la persona humana; siendo este último problema “el sentido de la vida”; planteándose una serie de interrogantes de dónde vengo, que hago y a donde voy. Es decir inquietud sobre origen de la vida, la vida misma y el fin. Este concepto por sí mismo hace alusión a la importancia y trascendencia del estudio de la ética ya que analiza a la ética, en sus niveles de hechos concretos, como la justicia social; importantes como valores y trascendentes como la filosofía existencialista de dónde venimos y a donde vamos que es el problema ético por excelencia. Martínez (2000)

Para resaltar la importancia y trascendencia de la ética se evoca el dialogo de Platón, Dialogo extraído de Martínez en su libro “Ética de los clásicos” (2000, pág. 22)

Sócrates: Una pregunta aun ¿Cuál de las ciencias es lo que hace a este hombre dichoso, o son todas a la vez y en debida proporción?

Critias: No ciertamente todas, en proporción no

Sócrates: ¿Entonces cual contribuye más. Es la ciencia de los sucesos presentes, pasados y futuros? ¿Es la de ajedrez.

Critias: ¡El juego de ajedrez!

Sócrates: ¿La de los números?

Critias: Tampoco

Sócrates: ¿La de lo que es sano?

Critias: Quizá

Sócrates: Pero, en fin ¿cuál es que más contribuye?

Crítias: La ciencia del bien y del mal

Sócrates: ¡Pícaruelo! Después de tanto andar me haces girar en un círculo ¡Ah!

Porque desde el principio no me has dicho que vivir dichoso no es vivir según la ciencia en general, ni según todas las ciencias reunidas, sino según la que conoce del bien y del mal.

2.3.3 Liderazgo ético y cultura organizacional

2.3.3.1 Liderazgo ético

Olson, citado por Hernández y Pérez (2001), en su Poder y prosperidad, señala que a mayor estabilidad, mayor es el interés del gobernante por el bien público, pues su interés privado racionalmente se reducirá al óptimo, para que no se perjudique, y aumentará su interés por el desarrollo del bien público ya que tiene la expectativa de mantenerse en el poder.” (pp. 2-3).

Líderes éticos eran vistos como, tomadores de decisiones basadas en principios justos, y se comportan con ética en su vida cotidiana. Brown (2005) Atribuciones de los empleados y reacciones emocionales, comportamiento poco ético de sus dirigentes son factores importantes en los resultados individuales de comportamiento, citado por Dermitas (2013)

Las decisiones cuyas consecuencias son de beneficio individual o beneficio organizacional son explicados por **Hunt & Vitell (1986- 1993)** en su teoría de los depósitos de la ética concluye que la cultura afecta principalmente la toma de decisiones éticas a través de evaluaciones deontológicas y teleológicas.

Para Vitell & Ramos (2006) La perspectiva deontológica se centra en acciones específicas o comportamientos, mientras la perspectiva teleología se centra en las consecuencias de estas acciones, decisiones o conductas. “La perspectiva deontológica se enfoca en los valores personales preestablecidos; por lo que es enjuiciada por su falta de

aplicación práctica; en cambio la teleológica se basa en principios universales y se determina en el mayor grado ético lo que produce el mayor equilibrio entre el bien sobre el mal en términos de consecuencias”.p.32

La perspectiva teleológica, también se la conoce como ética utilitarista, o ética consecuencialista, es una teoría normativa que analiza la calidad de los actos en base a sus consecuencias.

Un acto es moralmente bueno sólo si maximiza la utilidad es decir, si la correlación entre beneficio y daño calculado, tomando en consideración a todos los afectados por el acto, es mejor que la correlación entre beneficio y daño que resulta de cualquier otro acto. Este fundamento teórico para el análisis ético de un acto se ha traducido al lenguaje empresarial en el enfoque de los stakeholders, o grupos de interés.

Otra perspectiva que aborda la ética es la corriente idealista y relativista. El idealista cree en valores universales y evita hacer daño a las personas y el relativista dice que los valores se dan de acuerdo a la situación por lo que cada persona puede crear sus propios valores y no los valores que otros imponen.

2.3.3.2. La cultura Organizacional

La clave del éxito duradero no reside sólo en las estrategias o la eficiente gestión de recursos sino en una dimensión poco considerada hasta el momento que podemos denominarla dimensión cultural de las organizaciones. Teoría Z de Ouchi (1982), The art of Japanese Management (1981) de Pascale y Athos y En busca de la Excelencia de Peters y Watterman (1982)

Uno de los programas de investigación más influyentes en el campo de la cultura organizativa fue llevado a cabo en IBM, la cual puso a disposición de Geert Hofstede (1990) los ficheros con encuestas realizadas sobre su personal en sus delegaciones de todo

el mundo. Hofstede (1990) expone su libro “Cultures consequences. International differences in work related values” un estudio sobre las diferencias culturales entre las diferentes sedes de IBM en el mundo.

Hofstede (1990) señala que los valores varían de organización en organización, pero varían en función de características demográficas como nacionalidad, edad y educación, más que de la cultura corporativa. Las organizaciones contratan a adultos con valores (familiares, educacionales) firmemente asentados. Los adultos no cambian sus valores en el contexto organizativo, solamente cambian sus prácticas. Estas prácticas, usos o tradiciones, son aplicaciones de los valores fundamentales de los líderes.

Así mismo Hofstede, plantea la cuestión de que todas las culturas no son más que respuestas diferentes a los mismos problemas. Estas respuestas pueden clasificarse en cinco dimensiones culturales, o aspectos que pueden ser medidos en diferentes culturas:

- Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad.
- La relación entre individuo y el grupo. Predominio del individualismo o del colectivismo.
- Las implicaciones del género: la importancia de ser hombre o mujer.
- La orientación de la vida a corto plazo o a largo plazo.
- La distancia del poder

Schein (1985) considera a la cultura organizativa como: “Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y entonces puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (pág. 9).

Leal (1991) sobre cultura organizacional, expresa:

“el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional agrega es también un vínculo emocional que une a la organización que la cohesiona y está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de los héroes y mitos de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia” (p. 9)

Llopis (1992) define a la cultura organizacional como “El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno”.
(p. 367)

Koontz y Weihrich (1991) definen a la cultura como “el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es lo bastante estable y no cambia con rapidez”. (p, 218).

Dentro de la cultura se observan personajes, protagonistas de su creación y mantenimiento, y que adquieren diferentes papeles o roles: fundadores, héroes y líderes. Los fundadores son los que organizan y dan origen a la organización dejando sus huellas; los héroes son personajes que sobresalen durante la vida de la organización, trascienden porque se han sacrificado para sacar adelante y ponen el hombro por darle un diferencial a la organización; otros personajes importantes son los líderes que tratan de influir y motivar a los miembros para mantenerlos unidos y motivados.

Schein, plantea tres niveles de la cultura organizacional:

1. El primer nivel es de lo visible, lo que se conoce como artefactos que lo conforman la arquitectura, muebles, equipos, vestuario, pautas de comportamiento visibles, documentos.
2. El segundo nivel está constituido por los valores que es lo que se refleja en el comportamiento de los miembros.
3. El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes que vendría a ser como el grupo percibe, piensa, siente y actúa, meditarlo

Este último nivel, según, Schein tiene a su vez cinco dimensiones:

- Primera dimensión, la relación de la organización con su ambiente externo.
- Segunda dimensión, la naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, son las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.
- La tercera dimensión, es sobre la visión de hombre que la organización posee.
- La cuarta dimensión es sobre la concepción del trabajo y del descanso.
- La quinta dimensión es sobre la naturaleza de las relaciones humanas. representados por los estilos de liderazgo: Autocracia, paternalismo, consultiva, participativa, delegativa y colegiada.

Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación, hasta volverse creencia y posteriormente presunción. Schein (1988).

III CAPITULO: Resultados

3.1 Caracterización de las gestiones en la UNPRG: 1985-2017

Históricamente, la universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG), desde su fusión 1970, se ha caracterizado por la existencia de dos grupos de docentes en pugna constante, que competían por acceder al poder y en este escenario muchas veces la organización era un caos, una anarquía, prueba de ello, intervinieron desde 1970 a 1976 cuatro comisiones reorganizadoras (CR): la primera 1970-1972, presidida por el Dr. Arnold Medina Díaz, luego, CR 1972-1974, por el Ing. Enrique Vásquez Guzmán; la tercera CR 1974-1976, por el Ing. Pedro Casanova Chirinos, CR 1976-1978 presidida por el Ing. Demetrio Carranza Lavado. Almanaque Estadístico -Oficina Planificación UNPRG. (2016).

3.1.1 Gestión 1984-1989

Durante este periodo la hegemonía del poder estaba, en manos de la izquierda, en su facción Patria Roja, por lo tanto el grupo que eligió autoridades en ese periodo fue el llamado grupo de Renovación, conformado mayormente por docentes de izquierda y los llamados progresistas. Era notorio que este grupo defendía una ideología y se oponía, como es natural a la derecha; sin embargo su mayor enemigo era la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA), En este periodo fue el grupo de izquierda y otros pequeños grupos que eligieron como rector al Biólogo Ángel Díaz Celis y como vicerrectores al ing. Agrónomo Manuel Torres Basurto y a al Ing. Zootecnista Enrique Vásquez Guzmán; un caso insólito sucedió en esta gestión tanto Ángel Díaz Celis, como Enrique Vásquez Guzmán eran miembros del comité electoral y sin embargo salen elegidos rector y vicerrector respectivamente, por esta razón dicha gestión fue duramente cuestionada por el grupo opositor llamados coloquialmente los margaros y otros pequeños

grupos que pretendían acceder al poder. Esta gestión se caracterizó por ser débil, anárquica, muchas huelgas tanto de alumnos como de docentes y administrativos; los sueldos de los docentes eran bajos, el grupo de oposición pugnaba por el poder, se oponía a casi todo y usaba a los estudiantes y administrativos para tomar, locales y poner en jaque constante a la gestión de Díaz Celis, que carecía de autoridad, de unidad de dirección, siendo una de las razones que su vicerrector académico, específicamente Manuel Torres, era de la oposición. Una infraestructura inadecuada y en el marco de la autonomía, señalada por la constitución de 1979 y la ley universitaria 23733, con presupuestos muy reducidos para las universidades públicas. Una gestión poco estable, amenazada constantemente, no terminó su gestión. El país vivía una inflación galopante, una devaluación de la moneda sin precedentes, que se agravaba con el surgimiento de los llamados grupos terroristas, primer gobierno de Alan García 1985-1990

3.1.2 Gestión 1989-1990

Nuevamente la universidad tuvo que ser intervenida por una Comisión Transitoria de gobierno (1989-1990) presidida por el Dr. Sigifredo Orbezo Venegas; ya que Díaz Celis no pudo terminar su mandato, dejando a la universidad, como tierra de nadie a tal punto que cada grupo designó sus autoridades, encargando el rectorado y las demás direcciones a los docentes de su mayor confianza; así tenemos que Renovación al abogado Walter Hernández Canelo y los otros grupos que más tarde organizarían el grupo Frente Democrático Universitario (FDU), eligieron al Ing. Agrícola Francisco Cardoso Romero generándose un caos y una anarquía al extremo que había dos decanos, dos jefes de departamento y en algunos casos dos docentes del mismo curso por aula.

3.1.3 Gestión 1990-1995

En este periodo se conforma un grupo de oposición amplio, dentro del cual existían varios grupos, siendo el más visible el Frente Democrático Universitario (FDU), eligen

como rector al Ing. Agrícola Francisco Cardoso Romero y vicerrectores al Matemático Rafael Castañeda Castañeda y al Ing. Zootecnista Francisco Aguinaga Castro, casi al mismo tiempo que asumiera al poder en el Perú el Ing. Alberto Fujimori Fujimori, cuyo gobierno puso orden y disciplina a la universidad pública, aumentándoles el presupuesto para infraestructura universitaria, en desmedro del presupuesto para investigación. Con el autogolpe del 5 de Abril de 1992, cambia la constitución de 1979 por la vigente de 1993, donde se inicia la mercantilización de la educación superior, obligando a las universidades públicas, incrementar sus ingresos propios y la proliferación de universidades privadas cuyo matiz se acentuó con la dación de la Ley 882, Ley de inversión privada en educación. La gestión del Ing. Cardoso aprovechando la coyuntura, cambió el rumbo de la UNPRG, sobre todo en infraestructura; cabe resaltar que esta gestión, si tuvo unidad de dirección; se logró orden y disciplina, en resumen mejoró la gestión; pero lo que no cambió fue la práctica de mantenerse en el poder, fortaleciendo su grupo político, el FDU y sus aliados constituidos por pequeños grupos que negociaban y por ende el grupo de Renovación, se debilitó.

3.1.4 Gestión 1995-2000

Termina su mandato el Ing. Cardoso y deja muy fortalecido al FDU, era un grupo bastante fuerte, casi institucionalizado y nuevamente este grupo apoyados por otros pequeños grupos que negociaban el poder y estas circunstancias previo negociado eligen, como rector al Matemático Rafael Castañeda Castañeda y sus vicerrectores al Ing. Civil Félix La Rosa Anhuamán y al Ing. Agrícola Jorge Cumpa Reyes, como vicerrector administrativo y académico respectivamente. En este periodo, no hay mayores cambios, sino una continuidad; sin embargo cabe indicar que en esta gestión sucede un hecho particular, pues Castañeda casi al finalizar su gestión, expulsa de la universidad, a su antes aliado Eco. Juan Aguinaga Moreno; demostrando con esta expulsión su intento por

independizarse de él y seguir fortaleciendo su grupo el FDU y de alguna manera lo consigue.

3.1.5 Gestión 2000-2005

El grupo de poder FDU sigue fortalecido y mediante elecciones, eligen como rector al Ing. Agrícola Jorge Cumpa Reyes y vicerrectores al Ing. Agrónomo José Ponce Ayala y al Ing. Agrónomo Pedro Arbulú Díaz. Durante este periodo, el pequeño grupo de Aguinaga, se debilitó por su expulsión, aunque años más tarde fuera repuesto por el poder judicial y nuevamente se viera fortalecido. Una gestión donde predomina la lucha por el poder, de grupos, que se formaban en el seno del poder, formal es decir cada vicerrector se preparaba fortaleciendo su grupo y formando grupos, para acceder al poder en un próximo periodo, cada miembro de la Asamblea Universitaria tenía peso político y es así como los pequeños grupos aprendieron la forma como se negocia para acceder al poder y como elegir autoridades, formando estas prácticas parte de la cultura institucional.

3.1.6 Gestión 2005-2009

En este periodo, participaron en elecciones varios candidatos; los más visibles fueron del FDU, por ser el más numeroso tenía tres candidatos, que postulaban para elecciones internas: Bernardo Nieto Castellanos, Francis Villena Rodríguez y José Ponce Ayala y por parte de los otros grupos siendo el más visible el de Renovación voceaba como pre candidatos al abogado Exequiel Chavarry Correa; y un hecho también muy particular fue que el Ing. Zootecnista Francis Villena del grupo del FDU, se une a los otros grupos aparentemente de oposición al FDU, que negociaban y recomponían grupos; eligiéndolo como rector y como sus vicerrectores al sociólogo Manuel Tafur y al Médico Veterinario José Montenegro Vásquez, este último del grupo de Renovación.

Esta gestión por las recomposiciones y negociados fue muy débil, inestable y se acentuó la corrupción; llevando a la universidad a un caos y anarquía; por lo, que tuvo que

intervenir la ANR, enviando una Comisión Organizadora de Gobierno, integrada por el Dr. Milton Muñoz Berrocal, como presidente e integrada por Enemesio Castillo Venegas y Arístides Távora Aponte Tiene un mandato cerca de 3 años.

3.1.7 Gestión 2012-2015

Ya los negociados de los pequeños grupos que pretendían acceder al poder, se repetía una y otra vez, formando parte de la cultura institucional y es así que repitiendo la experiencia anterior, nuevamente el candidato Ing. Agrónomo de Agustín Ramos Rodríguez, repitiendo la conducta, de Francis Villena, deja al grupo de Renovación y otros y gana el rectorado y como sus vicerrectores, salen elegidos el Matemático Jaime Collantes Santisteban y el Biólogo Leopoldo Vásquez Núñez, ambos con sus pequeños grupos. En esta gestión se dan dos hechos opuestos, pero igual de trascendentes por un lado, la nueva ley universitaria 30220 y por otro el escándalo de corrupción, donde fueron denunciados varios docentes, entre ellos, los de la alta dirección; por todos estos escándalos, fue una gestión inestable, débil y sin intención de desarrollo institucional; por lo mismo Francis Villena, no acabó su mandato por la entrada en vigencia la nueva ley y él y el grupo que lo había elegido rechaza la ley, en los extremos que les perjudicaba, pues aceptando la nueva ley, despidieron a casi 100 docentes de 70 a más años, porque la nueva ley señalaba 70 años, como máximo para la docencia universitaria. Otro hecho que, resalta en este periodo es el mayor debilitamiento de la Federación de docentes, aunque sus gestiones eran muy cuestionadas siempre, ya que se subordinaban a la Alta dirección y por otro lado, los docentes se dividieron formando dos gremios de docentes, uno con el nombre de origen Federación de docentes y el otro Sindicato de docentes, que nace como consecuencia de las posiciones engendradas por el poder. Así el gremio ya no es representación de los docentes, sino 2 gremios que obedecen a sus aspiraciones de manejo de la universidad, quedando un tercero grupo de docentes desafiados.

3.1.8 Gestión 2015-2017

Esta gestión de oposición a la gestión de Agustín Ramos, surge en el marco del cambio de la nueva ley universitaria, que exigía nuevas elecciones y el grupo de Ramos por negarse a convocarlas, pierde años más tarde, no solamente el gobierno, sino el poder. Esta coyuntura fue aprovechada por el grupo de oposición conformado por los rezagos de los grupos del FDU, Renovación y otros pequeños grupos, quienes convocan a elecciones fuera del recinto universitario y eligen como rector al Biólogo Jorge Oliva Núñez del grupo de Renovación y como vicerrectores al Ing. Zootecnista Bernardo Nieto Castellanos del FDU y al Ing. Agrícola Ernesto Hashimoto Moncayo, quienes apoyados por las autoridades externas, de turno especialmente por la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria SUNEDU (Institución que por la nueva ley universitaria 30220 reemplaza a la ANR) la que a decir verdad, recién estaba conociendo la realidad universitaria. Esta gestión inestable, cuestionada como ilegítima y con prácticas no bien vistas, pues no todas las autoridades cumplían los requisitos, por un lado a los mayores de 70 años, estaban repuestos por el poder judicial y seguían como docentes y aún más ocupaban cargos de dirección y por otros, como los requisitos meritocráticos contemplados por ley se cumplían parcialmente y con un 60 % de autoridades encargadas; una gestión que no había estado preparada técnicamente para administrar la problemática universitaria y cuidándose paranoicamente de los que ellos creían sus oponentes; una gestión con buenas intenciones, hasta podríamos decir con una mejor moral; pero sin rumbo, con poca autoridad y sobre todo carente de unidad de dirección, ya que se observa decisiones y acciones aisladas por parte de cada autoridad; en conclusión, con otros matices, sigue la problemática, acentuándose el statu quo.

La existencia de estos grupos de poder es la característica más relevante ya que las otras se derivan de ella y es la que ha permanecido a través del tiempo y se ha convertido

en parte del clima y de la cultura organizacional universitaria. Lo de acá discutido se muestra en la tabla 2

Tabla 2
Caracterización del grupo de gobierno y de dirección

Categoría/Gestión Periodo	Ing. Celis 1985-1989	Ing. Cardoso 1990-1994	Mat. Castañeda 1995-2000	Ing. Cumpa 2005-2009	Ing. Villena 2009-2013	Ing. Ramos 2013-2015	Dr. Oliva 2016-2017
Grupo de Poder	Renovación, de Aguinaga, de Cardoso	FDU y Aguinaga	FDU y Aguinaga	FDU y Aguinaga	Tello, Aguinaga, Villena Renovación	Ramos y Aguinaga y Collantes	FDU Y Renovación
Liderazgo	Ideologizado, poder informal	Poder formal, reducción poder informal	Poder formal, institucionalización del poder informal	Poder formal e informal	Poder informal más que formal	Poder formal e informal	Poder formal más que informal
Estilo	Abierto	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado
Rasgo de cultura	Ideologizada	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder	Negociación de pequeños grupos para acceder al poder
Objetivo del grupo de Poder	La izquierda al poder	El cambio	Continuidad	Continuidad	Poder por el poder	Poder por el poder	Cambio
Gobierno/Unidad de dirección	Débil y deficiente, sin unidad de dirección	Fuerte y unidad de dirección	Fuerte y regular/unidad de dirección	Fuerte y regular/unidad de dirección	Fuerte, Deficiente	Ilegítimo y deficiente. Sin unidad de dirección	Ilegítimo Sin unidad de dirección
Selección de docentes	priorizan dirigentes políticos y progresistas	Comprometidos al grupo de poder	Comprometidos al grupo de poder	Comprometidos al grupo de poder	Comprometidos al grupo de poder	Comprometidos al grupo de poder	Comprometidos al grupo de poder
Ambiente	Anárquico	Estable	Estable	Estable	Anárquico	Inestable	Inestable
Comportamiento de los tomadores de	Presionados y manipulados en	Presionados y manipulados en	Presionados y manipulados en forma relativa	Presionados y manipulados en			

3.2 Decisiones en la UNPRG

En la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en términos generales se toman decisiones en un marco de la existencia de dos grupos de poder, uno de ellos es el que gestiona y el otro el de la oposición; sin embargo al interno de la docencia universitaria se gestan pequeños grupos de poder. Los grupos que pierden el poder se convierten en oposición permanente. El grupo en el poder toma decisiones básicamente en la perspectiva de grupo, no de la institución. Los unos atacan y los otros se defienden. Obviamente tiene las de perder el que se encuentra en el poder, ya que sin el apoyo de por lo menos el 50% de la docencia en oposición, las trabas burocráticas impuestas por los administrativos, la casi nula participación e involucramiento de los de su grupo y la incapacidad de sentar autoridad, la universidad camina por inercia.

3.3 Los grupos de poder en la UNPRG

3.3.1 Definición de grupo de poder

Definiendo a los grupos de poder, son agrupaciones de docentes que siempre están en pugna y con grandes deseos de acceder a los cargos de gobierno y de dirección de la universidad; como es natural uno de estos grupos accede al poder y el otro grupo de docentes se queda como grupo de oposición. Su presencia se hace más visible en los procesos eleccionarios.

Estos dos grupos grandes a su vez están conformados por varios pequeños grupos que para llegar al poder, negocian previamente los cargos de gobierno y de dirección y en esa medida se recomponen teniendo como blanco llegar al poder y utilizando el maquiavelismo “el fin justifica los medios” y entran en una competencia simplemente de votos. Su mayor preocupación es mantenerse en el poder y sacar beneficios particulares. Cada grupo grande está conformado por varios pequeños y en esa recomposición cada

grupo grande, queda estructurado por una cúpula y por grupos de adherentes, que tienen diferentes motivaciones para unirse y votar por uno u otro grupo; prevaleciendo en muchos casos la expectativa de ganar y recibir recompensas individuales. Además se ha podido observar, que algunos pequeños grupos se han mantenido en el poder durante varias gestiones como resultado de sus prácticas de negociación previa. Además se concluye que ambos grupos, para acceder al poder se recomponen y tienen una estructura muy similar, y cuando asumen el gobierno y dirección sus comportamientos para tomar decisiones son muy similares. Generalmente estos grupos no han priorizado la parte académica, ni mucho menos la misión de la universidad, sino más bien buscan ocupar cargos de confianza y con ello, recibir beneficios de la gestión; por lo tanto son grupos de poder, que se unen por intereses selectivos o intereses individuales o particulares.

3.3.2 Estructura de los grupos de poder

La cúpula, es un grupo de docentes muy pequeño, dos o tres altamente motivados por el poder y excepcionalmente en el mejor de los casos con aspiraciones de cambio y de desarrollo institucional; pero que en el proceso sienten la presión de los otros grupos y las decisiones que se toman son producto de la presión informal y no obedece a la parte formal. Esta cúpula lo constituye **un caudillo** y los miembros muy cercanos a él. El caudillo a veces es visible y muchas veces poco visible; pero con amplio poder para decidir el destino de la organización, que se concretiza al nombrar las autoridades formales, las cuales caen bajo su dominio.

Quisiéramos, diferenciar caudillo de líder, ya que el primero busca previa negociación sin visión, sin doctrina, sólo negociando beneficios selectivos previos, como cargos, bonificaciones y se hace sólo en la convocatoria a elecciones y luego su figura no trabaja en pro de la institución, por lo tanto no tiene atributos de líder; ya que este último tiene una visión, una doctrina ética y reflexión en pro de la institución a la cual se debe, su

comportamiento es sostenible en el tiempo, demostrando con sus hechos buenas prácticas morales y éticas.

Los docentes de adhesión, llamados así en esta investigación para referirse a los demás miembros que se unen a cualquiera de los dos grandes grupos de poder que por ser docentes periféricos y de menos confianza a la cúpula, no intervienen directamente en la toma de decisiones estratégicas de la universidad, pero que por haber comprometido su voto reciben cargos y recompensas económicas, estos docentes consciente o inconscientemente son utilizados por la cúpula. Se ha observado que estos docentes se adhieren por diferentes motivaciones:

- Lealtad al grupo a quien debe su ingreso a la docencia
- Negociación de cargos y beneficios económicos
- Cercanía y afinidad
- Palabra comprometida
- Temor a la represalia
- Expectativa de triunfo
- Rechazo al otro grupo
- Percepción estereotipada (creada por celo de docentes)
- Por alguna expectativa de cambio

Estos docentes que se adhieren o votan a favor de uno u otro grupo grande de poder, a su vez están conformados de acuerdo a sus características más o menos homogéneas; por los que llamaremos **académicos**, que lo constituyen docentes que sólo se dedican a dictar clases o cumplen con las labores académicas y que se identifican con cualquiera de los dos grupos o se adhieren al grupo ganador, sólo cuando hay elecciones; y por otro grupo de docentes que llamaremos los **indiferentes o con poca identidad corporativa**, que lo integran docentes que se caracterizan por trabajar en otros centros

laborales o le dedican poco tiempo a la universidad, por lo mismo se sienten poco comprometidos con el desarrollo institucional y por lo tanto algunos son fácilmente presionados por el grupo de gobierno, generalmente ellos se adhieren al grupo que los convoca por miedo a la represalia.

3.4 Comportamiento de las decisiones en UNPRG

3.4.1 Tipos de decisiones en UNPRG

En la UNPRG, se ha observado dos tipos de decisiones, las operativas y las estratégicas, las que se resumen en la tabla 3.

- a) Las prácticas de gestión operativa han sido y siguen siendo desarrolladas generalmente por personal administrativo, dirigidas por lo general por un docente; pero como es de cumplimiento, estas decisiones son en su generalidad, estructuradas y de rutina y son objeto de control por la auditoría interna.
- b) Las decisiones estratégicas o trascendentales las realizan los cargos de confianza dirigidas por docentes que casi en su totalidad pertenecen al grupo que accedió al poder.

Tabla 3

Comportamiento de las decisiones UNPRG

Decisiones	Estructuradas	No Estructuradas
Quien los toma	Personal administrativo(Cargo de carrera)	Personal docente(Cargo de confianza)
Grado de importancia	Poca	Alto
Intervención de la auditoría	Control posterior, contable e histórico	No tiene atribuciones y no lo hace
Consecuencias de la decisión	Mantiene el statu quo	No hay desarrollo, competitividad ni efectividad
Intereses e influencias	Interés e influencia relativa del estado	A discreción del grupo de poder y se auto beneficia, perjudicando el desarrollo de la organización y los intereses organizacionales

3.4.1.1 Las decisiones estratégicas se subordinan a los intereses de pequeños grupos

El estudio se orienta en primer lugar a decisiones estratégicas, que por su importancia y trascendencia pueden influir en el desarrollo de la organización y elevar el nivel de la eficiencia y eficacia organizacional y como consecuencia el buen funcionamiento de los procesos operativos; sin embargo en una institución pública, como la UNPRG, se ha evidenciado que estas decisiones no se han desarrollado o están subordinadas a los intereses de pequeños grupos de poder (intereses particulares) y se repiten como prácticas aprendidas en todas las gestiones, tal como se resume en la tabla 4.

A. Criterio para designación de cargos estratégicos

En la designación de cargos estratégicos, en general no se observa criterio técnico o especializado, ni mucho menos, criterio ético, y si existen no se han estructurado, formalizado, ni mucho menos difundido y compartido. Los docentes desde que ocupan el cargo se sienten presionados y subordinados al grupo que les dio el cargo; por lo tanto están a su servicio y en el mejor de los casos sólo llegan a la parte de buenas intenciones, deseos de hacer bien las cosas; pero por su falta de experiencia y al no ser especialistas, caen en la rutina, dejando al personal administrativo para que siga el statu quo y una desmotivación; así mismo se ha observado que muchos de estos docentes, actúan en desconfianza es decir a la defensiva, protegiéndose hasta con un comportamiento paranoico, de los docentes que ellos mismos han calificado, mas apropiadamente decir estereotipados por ellos, como grupo contrario o de oposición. (que por ser una percepción, es una apreciación cargada de emoción y prejuicio).

La designación de cargos estratégicos, se hace en primer lugar obedeciendo al nivel de confianza, previa negociación antes de acceder al poder y por gratitud y recompensa en la medida de su contribución para que el grupo gane el poder.

B. Decisiones estratégicas estudiadas

B.1 Ingreso a la docencia en la UNPRG

El ingreso a la docencia, es una práctica común en todas las gestiones y se hace generalmente basada en los intereses de grupo de poder; rara vez motivados por las necesidades académicas reales; pero siempre encuentran la forma de justificar la necesidad de plazas y en algunos casos extremos, pasando la autoridad del jefe del departamento, cuando este no estuviera de acuerdo (generalmente siempre está de acuerdo).

Algunas proposiciones sometidas a la percepción de los docentes, utilizando la escala de Lickert y aplicando un cuestionario piloto a una muestra de 30 docentes, con una antigüedad de más de 25 años. Se obtuvo las siguientes respuestas obvias.

Frente a las proposiciones:

El ingreso a la docencia es por intereses de grupo de gobierno y de dirección. La respuesta que obtuvo el más alto porcentaje fue de 96% casi siempre.

B.2 La asignación de cargos y bonificaciones

En la designación de estas jefaturas no se observa criterio técnico o especializado, ni mucho menos, criterio ético; y desde que ocupan el cargo se sienten presionados y subordinados al grupo que les asignó el cargo; por lo tanto están a sus servicios; y en el mejor de los casos sólo llegan a la parte de buenas intenciones, deseos de hacer bien las cosas; pero por su falta de experiencia y al no ser especialistas, caen en la rutina, dejando al personal administrativo para que siga el statu quo y una desmotivación; así mismo se ha observado que muchos de estos docentes actúan en desconfianza es decir a la defensiva, protegiéndose hasta con un comportamiento paranoico de los docentes que ellos mismos han estereotipado como grupo contrario o de oposición.

Las bonificaciones, generalmente se dan a los que ocupan cargos de dirección, de acuerdo al nivel estratégico y como gratitud y estímulo, para fidelizar la pertenencia al

grupo de poder. Para esta parte, se aplicó un cuestionario a los docentes, cuyas preguntas y resultados se ven a continuación:

- ¿En esta organización la designación de cargos se hace en función a los méritos y especialidad de los docentes?. Casi nunca 94%.
- ¿Los cargos estratégicos de dirección, se seleccionan entre los miembros de los grupos de poder, reflexionando sobre la calidad de formación profesional y ética del docente?. La respuesta que obtuvo el más alto porcentaje fue casi nunca con un 95%,
- ¿La designación de cargos de dirección, se hace entre todos los docentes, sin tener en cuenta a que grupo pertenece y sobre todo teniendo en cuenta la especialidad y el aspecto técnico del cargo? . La respuesta que obtuvo el más alto porcentaje fue casi nunca con un 96%
- ¿En esta organización, las decisiones que se toman, están en función de la calidad de la formación profesional, de la calidad de la investigación científica y de la calidad de proyección social?. La respuesta casi nunca con un 96%
- ¿En esta organización durante su permanencia, 25 años atrás, hubo cambios trascendentales o estratégicos en la parte académica y de investigación científica?. Casi nunca 96%
- ¿En esta organización la distribución de bonificaciones es en función al buen desempeño del docente?. Casi nunca 93%
- ¿En esta organización, se establecieron o se establecen políticas y normas compartidas que generen unidad, integración e identidad organizacional?. Casi nunca 91%
- ¿En esta organización durante su permanencia, 25 años atrás, hubo controles efectivos a todo nivel?. Casi nunca 96%.

Tabla 4

Decisiones Estratégicas por gestión

Periodo	1985	1990	1995	2000	2005	2012	2016
Selección de Docentes	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo	Por intereses de grupo
Distribución de Cargos	Por agradecimiento, por fidelidad	Por recompensa a su fidelidad y voto	Por recompensa a su fidelidad y voto	Por negociación previa	Por negociación previa	Por negociación previa	Por recompensa al voto
Recompensas, extinción y castigos	Igual para todos	Premios para su gente y represalia para los otros	Premios para su gente y represalia para los otros	Premios para su gente y represalia para los otros	Premios para su gente y represalia para los otros	Premios para su gente y represalia para los otros	Premios para su gente y represalia para los otros
Criterios técnicos para cargos estratégicos	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Elaboración propia

3.5 El papel de la ética como elemento para alinear los intereses individuales e intereses organizacionales

Aunque es difícil y controvertido se aproximó a medir la ética, se ha tenido en cuenta sus niveles y perspectivas; quedando este estudio como planteamiento de hipótesis: En cuanto a los tipos de ética, se midió en primer lugar la ética individual con sus diferentes perspectivas:

La **ética idealista**, los tomadores de decisiones en la universidad ya no tienen una ética idealista y si las tienen no son muy sólidas ya que, observan, miran y callan convirtiéndose en cómplices; pues la mayoría lo hacen por mantenerse en el poder, por proteger su poder y por ello han tomado o tolerado decisiones que dañan a por lo menos un miembro de la organización; pero si aplican **una ética individual relativista**, ya que la mayoría considera que la ética se aplica de acuerdo a la circunstancias.

La **ética teleológica**, versus deontológica, la primera como se basa en las consecuencias de una decisión, es decir en la universidad no se reflexiona sobre las consecuencias de las decisiones que deben orientarse a beneficiar a un mayor número de personas y por ser una institución nacional y/o gubernamental, las decisiones deben ser reflexionadas y técnicamente aplicada, en beneficio a la sociedad en su perspectiva más amplia.

En cuanto a la ética corporativa en esta organización, no se reflexionó corporativamente sobre ella ni se la toma en cuenta, ya que ninguna gestión para tomar decisiones se basó ni siquiera en un código de ética ni un acuerdo ético, y si se hizo no se formalizó, ni difundió, ni publicó; ni siguiera una idea sobre cambio de cultura organizacional.

3.6. Aporte teórico

En organizaciones autorreguladas de naturaleza publica donde el poder político rebaza al poder formal, los intereses organizacionales y éticos, siempre estarán subordinados a los intereses individuales y grupales.

Si los comportamientos son transitorios forman un clima organizacional, pero si los comportamientos permanecen en el tiempo forman una cultura organizacional.

Una cultura organizacional puede ser espontánea o planificada, espontanea si resulta de prácticas, valores, percepciones aprendizajes de los fundadores o líderes que implantaron los cimientos de la organización, sin tener conciencia de lo que hacían y planificada cuando interviene la razón y la técnica para implantar una cultura dependiendo que se quiera lograr. También cabe indicar que una cultura, no necesariamente debe seguir tal como está, aun cuando haya dado buenos resultados hasta ese momento; sino que debe ser sometida a un espacio de reflexión para iniciar su cambio o tomar la decisión de dejarla.

Los grupos que se aglutinan en base a una visión con respecto a la institución, son estables y positivos; los grupos que se unen alrededor de una persona generan el transfuguismo y el caudillismo. La visión no es una idea o proposición, sino un proyecto y tiene que estar aunada a su misión que también forma parte del proyecto; en cambio los grupos que se forman alrededor de un caudillo, son menos estables y con intereses particulares.

Los grupos políticos al interno de una organización pueden ser ocultos o visibles. Los grupos ocultos son más peligrosos para la institucionalidad, que los grupos visibles para la organización. En los grupos ocultos no se sabe quién es su líder, quienes son sus integrantes, como es su comportamiento cuáles son sus aspiraciones o deseos.

La institucionalidad, se fortalecerá al institucionalizar los grupos políticos a nivel organización y a nivel país por ser factores influyentes. Se transparenta y se formaliza el sistema.

3.7 Discusión

Las consecuencias del comportamiento en los tomadores de decisiones estratégicas no condujeron al fortalecimiento de los intereses organizacionales; sino más bien el fortalecimiento de los grupos de poder sin responsabilidad.

El surgimiento y comportamiento de los grupos, está fuertemente influenciado por el comportamiento sociocultural contextualizado del momento histórico en que vivía el país; más aún la universidad, sobre todo la pública, siendo el reflejo del sistema político del país.

Esta forma de comportarse de los tomadores de decisiones en la universidad, encuentra su fundamento en la teoría del individualismo que explica los intereses individuales de los docentes para acceder al poder y como autoridades para mantenerse en

el poder y estos intereses individuales de diferente índole encuentran su fundamento en la teoría de la motivación..

En la universidad no hay condiciones para el surgimiento de líderes con una misión y visión que articule la organización y que promuevan un gobierno y una gestión con autoridad, unidad de dirección y control efectivo a todo nivel. Encontrando una explicación en la apatía política.

En la UNPRG; existe las condiciones y los estímulos para generar una motivación (incentivos) orientada a los intereses individuales y a los intereses particulares; más no a los organizacionales. Se incentiva los intereses individuales y particulares y se castiga los intereses organizacionales.

Las decisiones pueden beneficiar individualmente al grupo que toma las decisiones a corto plazo; pero a largo plazo y a la mayoría de personas inclusive a todos sólo podría lograrse con un mecanismo alto nivel de racionalidad (teoría de la racionalidad colectiva) y de medir los efectos de una decisión, (teoría de la ética utilitaria) en la medida que estos sean favorables al mayor número de personas (enfoque teleológico de la ética); pero sobre todo con un enfoque preventivo o con un control preventivo que se concretiza con el establecimiento de políticas y normas compartidas que generen unidad, integración y motivación orientada a la universidad y fortalezca la institucionalidad

La ética del bien común surge como respuesta al dilema que experimenta la persona entre sus intereses individuales e intereses organizacionales los cuales no deberían estar subordinados sino alineados, a través de una unidad de gobierno y de dirección o un acuerdo ético.

En la UNPRG, la ética idealista de los que toman decisiones se ha diluido y más bien, se observa, la ética relativista que dice “Que lo moral se aplica de acuerdo a la situación” y la ética teleológica o utilitaria que mide las consecuencias de una decisión,

en cuanto dicha decisión beneficie o perjudique al mayor o menor número de personas y que estas personas son valoradas por la trascendencia de su papel en la sociedad o en la organización. Cabe indicar que el mayor número de personas, es la sociedad en sus diferentes niveles y la universidad pública se debe a la sociedad.

CONCLUSIONES

1. En general, se ha llegado a la conclusión que las decisiones estratégicas que se toman, en la UNPRG, obedecen en primer lugar a intereses de grupo y no a intereses organizacionales, afectando la calidad de la gobernabilidad y de la institucionalidad; generando ineficacia e ineficiencia en las funciones esenciales de la institución.
2. Generalmente no se distribuye las recompensas, siguiendo criterios pre establecido de eficiencia y eficacia que corresponde a intereses organizacionales, sino por negociaciones pre establecido que corresponde a intereses particulares.
3. Generalmente prevalecen pequeños grupos de poder, que negocian los cargos de gobierno y de dirección antes de acceder al poder.
4. Prácticas comunes de los grupos de poder, por acceder al poder y para mantenerse en el poder.
5. Un gobierno que accede al poder, previa negociación de cargos y bonificaciones, se ve limitado a exigir, a la comunidad universitaria, a hacer un trabajo eficiente.
6. Los comportamientos desafortunados de los tomadores de decisiones estratégicas, se repiten en todas las gestiones (once) analizadas.
7. Los comportamientos de los grupos políticos, que desean acceder al poder se repite formando parte de la cultura institucional.
8. Los comportamientos de los pequeños grupos, negocian previamente por beneficios individuales a cambio de su voto para acceder al poder.
9. Carencia de una cultura organizacional planificada, sobre todo para cambiar comportamiento político y ético.
10. Hay algunos docentes los que tienen pretensiones de cargos, de ascensos, de bonificaciones o miedo a la represalia que negocian previamente sus votos.

11. En cuanto a relaciones interpersonales, es muy común ver al grupo que accedió al poder, maltratar a todo miembro divergente antes y durante la gestión, generando un clima laboral inadecuado para la participación y el compromiso institucional.
12. Los gobiernos que han llegado al poder no han promovido el cuestionamiento, el control, ni el cambio, sino han fortalecido el statu quo.
13. En la mayoría de gestiones analizadas, el poder político sobrepasa el poder formal, perdiendo autoridad y unidad de dirección.
14. Carencia de una cultura organizacional planificada, sobre todo para cambiar comportamiento político y ético.

RECOMENDACIONES

Líneas de investigación

Para seguir en una línea de investigación se recomienda

- 1) El estudio de la institucionalidad de los grupos políticos, en organizaciones democráticas y autónomas.
- 2) La cultura espontanea disfuncional y su cambio
- 3) En organizaciones autorreguladas de naturaleza publica donde el poder político rebaza al poder formal y por lo tanto los intereses organizacionales y éticos, siempre estarán subordinados a los intereses individuales y grupales.
- 4) Los comportamientos transitorios y el clima organizacional; comportamientos permanentes y compartidos y la cultura organizacional.
- 5) La estabilidad de los líderes y el interés por la institucionalidad
- 6) Los grupos políticos ocultos, y grupos políticos formales dentro de la organización.
- 7) La institucionalidad de los grupos políticos al interno y fuera de la organización.
- 8) La motivación entre los intereses organizacionales e individuales
- 9) La ética entre los intereses individuales y organizacionales.
- 10) La misión y visión como proyecto y la institucionalidad.
- 11) Desarrollo de un modelo de la misión y visión de una universidad gubernamental

REFERENCIAS

- Aguilera De Prat, Cesáreo (1997). Norberto Bobbio y el futuro de la democracia. Universidad de Barcelona. Recuperado de http://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP_I_125.pdf?noga=1
- Almanaque Estadístico 2016. Unidad de estadística. Oficina Central de Planificación Edit. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Arellano, David y Cabrero Enrique (2005) La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización. Gestión y Política Pública, vol. XIV, núm.3 Julio-Dic.. Centro de Investigación y Docencias Económicas A.C. Distrito Federal México.
- Arizmendi, O. (2000). La Formación ética en la educación superior. *Dialnet*.
- Arribalzaga, Eduardo (2008). Conflictos de interés o intereses en conflicto. Facultad de Medicina chilena. Vol. 60. N° 5. Pág. 473-480. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-40262008000500019
- Arribas, Rafael (1999). Individualismo y colectivismo en el análisis Sociológico. Universidad de Málaga. Pág. 9-25. Recuperado de <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=articulo&ktitulo=1397&autor=RAFAEL+GOBERNADO+ARRIBAS>
- Ávila de Semprun, Maritza (2012) “Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social, opción ISSN 1012-1587.. Universidad del Zulia Maracaibo. Venezuela. Dialnet.
- Barra, E (1987) El desarrollo Moral. Una introducción a la teoría de Kohlberg. Universidad de Biobío Concepción – Chile Volumen 19 N° 1.
- Bigott, E. (2012). Cuando a lo malo le dicen bueno y a lo bueno le dicen malo. EE. UU: Copyright.
- Bonilla, A y Trujillo, S (2005) Análisis comparativo de cinco teorías sobre desarrollo moral. Pontificia Universidad Javeriana. Bogota- Colombia.
- Brown, Josefina (2008). Para pensar la relación entre lo público y lo privado, lo particular y lo general. Vol.17. Pág. 9-18. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L23o8bP9zpMJ:www.ubiobio.cl/theoria/v/v17-1/1.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Calzadilla, R (2002) “Ética y Autonomía Universitaria” Sapiens Revista Universitaria de Investigación Volumen 3 Número 2. Venezuela.
- Cárdenas, Oscar (2008) Medidas de Bienestar de lo general a lo particular. Universidad de Guanajuato. México. Vol. 18. Núm. 3. Pág. 50-57 . Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/28297682_Medidas_de_bienestar_de_lo_general_a_lo_particular

- Chamarro, A. (2009). El factor E: La ética, el elemento que ha faltado. Bogotá: Organización para la optimización del ser y la vida.
- Chamarro, Gayá, Linares, Lladó, Romero, Sánchez y Ventura (2007). Ética del psicólogo. Barcelona: UOC.
- Constitución Peruana de 1979.
- Constitución Peruana 1993.
- Cortina, Adela (2002) Ética y formación universitaria Revista Iberoamericana de Educación. Organización de Estados Iberoamericanos OEI
- Duarte, Armando y Jaramillo, Martha (2009) Cultura política, participación ciudadana y Consolidación democrática en México1 Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad Vol. XVI No. 46. Recuperado de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/admc3b3n_ind_y_general_fayol.pdf
- Esteban, Jorge. La representación de intereses y su Institucionalización y los diferentes Modelos existentes. Pág. 43-74.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7Q4ANAUB2KgJ:dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2081432.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Fayol, Henri (1987) Administración industrial y General . Decimocuarta ed. Buenos Aires ATENEO. Original Fayol Henry (1916) Administration Industrielle et Générale Paris Francia. Traducción Dr. Constantino Dimitru
- García, Juan. Primero la ética personal. Revista Antiguos alumnos el IEEM. Pág. 45-48. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3889711>
- García Estébanez (1970). El bien común y la moral política. Barcelona, Editorial Herder.
- Gobernado, Rafael (1999) Individualidades y colectivismo en el análisis Sociológico. Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas ISSN 0210-5233 No. 85 págs. 9-26.
- Gómez, Víctor M.(2001) Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas Departamento de Sociología Universidad Nacional Colombia, publicado en Análisis Político iepri.un.42.
- Gonzales, Esteban (2007) “La teoría de los Stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la Responsabilidad Corporativa
- Gordon, Judith (1997) Comportamiento Organizacional. Traductora Mascaró Pilar Sacristán. Ed. PPRENTICE-HALL HISPANOAMERICANO, S.A. Quinta Ed. México.

- Hodgetts M., Richard; Altman, Steven (1989). Comportamiento en las organizaciones. México, D.F: McGrawHill. Interamericana S.A México. Recuperado de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO OT'10/LIBROS/CAROLA-COMPORTAMIENTOORG.pdf>.
- Hofstede, G (1980) Managing Differences in the multicultural organization . Organizatral D Juanics summer.
- Frances , Payne y Bettman (2013) La naturaleza emocional de las decisiones
- Gómez, R. (1999). Ética empresarial: Teoría y casos. Madrid: Ediciones Rialp.
- Leal (1991) Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio. Madrid Actualidad Editorial.
- Hernández, Nuria y Pérez, José Luis (2001) Mancur Olson: PODER Y PROSPERIDAD. LA SUPERACION DE LAS DICTADURAS COMUNISTAS Y CAPITALISTAS SIGLO XXI DE ESPAÑA EDITORES. MADRD 2001
- Herrera, Sajid (1995). El individualismo Liberal Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Realidad. Pág. 1047-1071.
<http://www.uca.edu.sv/filosofia/admin/files/1282604458.pdf>
- Innerarity, Daniel (2006) El poder cooperativo.: Otra forma de gobernar. Sesión académica ESADE. Barcelona
- Ivancevich , Johon, Konopasque, Robert y Matteson, Michael Comportamiento organizacional. Séptima Ed. Editores Mc Graw hill. México. Traductor Núñez Herrejón José Luis. Impreso en México.
- Jeannot, Fernando. Conflictos de intereses y de modelos en las organizaciones. . Universidad Autónoma Metropolitana. Vol. XVI, Núm. 33. Pág. 43-70.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303302>.
- Jeffrey, Alexander (s/f) Las teoría Sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. Libro integrado por 20 clases dictada en la Universidad de California Los Angeles.
- Ley Universitaria 23733. Documento Oficial. Perú año 1983
- Ley universitaria 30220. Documento Oficial. Perú. 2014
- Martínez, Jesús (2011). El poder, el bien común y los intereses individuales y sociales, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Universidad de Málaga. Eumed.net Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bmq2Kjz7fr8J:www.eumed.net/rev/cccscs/12/jamg.htm+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Martínez, M (2000) Ética con los clásicos Miguel Martínez Huerta. Editores Plaza y Valdez. Primera edición México ISBN 968-856-804-X.

- Maxwell, John (2005). La Ética: La única regla para tomar decisiones. Miami – Florida USA.
- Martos, R (2009) Cultura Corporativa: Visión, Misión, y Valores de las empresas del sector Automoción de España. (Tesis doctoral, Politècnica de Catalunya).
- Martos, Ramón (2009) Cultura Corporativa: Visión, Misión, y Valores de las empresas del sector Automoción de España. (Tesis doctoral, Politècnica de Catalunya).
<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf?sequence=1>
- Molins, Joaquin (1998) La teoría de los grupos Universitat Autònoma de Barcelona Working Paper n.143 Barcelona 1998.
- Mora, Henry y Hinkelammer (2008). Otra Economía, Vol. Núm. 2. Pág. 21-26. Iconos. Revista de Ciencias Sociales. Num. 33, Quito, enero 2009, pp. 39-49 © Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica de Ecuador. ISSN: 1390-1249. Recuperado de http://www.economiasolidaria.org/files/Revista_RILESS_2.pdf
- Núñez, Salom, J, Rosales,V y Paz,A (2012) “Responsabilidad Social Universitaria: Enfoque de gestión ética Compartida” Revista Opcion ISSN 1012-1587 Universidad de Zulia. Venezuela.
- Pérez, Rosa (2010). El comportamiento Moral en las organizaciones: Una perspectiva desde la ética de la Empresa Madrid. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>
- Pettigrew, A (1979). On studyng Organization culture Administrative Sciencia Quartely
- Piñeros, Rafael (2007) Medición diagnostica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad Bogota- Colombia.
- Polekais,C, Plekais,E y Franssati,E (2009) Toma de Decisiones fundamentada en la gestión universitaria. Revista de Arte y Humanidades UNIC, vol, 10 N° 1. Universidad Católica Cecilio Acosta Maracaibo- Venezuela.
- Ramón, Jeri (2014) Corrupción, ética y función pública en el Perú. Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 22 N.º 41 pp. 59-73 UNMSM, Lima – Perú ISSN: 1560-9103 (versión impresa) / ISSN: 1609-8196 (versión electrónica)
- Rodriguez, E y Pedraja, L (2009) Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas Revista Innovar Administración Pública, Vol. 19 N° 35 Chile.
- Rodríguez- Aguilera de Prat, Cesáreo (1997) Norberto Bobbio y el futuro de la democracia. Working Paper n.125. Universidad de Barcelona 1997

- Salmi, Jamil (2013). Formas exitosas de gobierno universitario en el mundo. Fundación CYD www.tertiaryeducation.org
- Rodríguez, Andrés (1992). Poder y Políticas en las organizaciones *Psicología Política* No. 5, 1992, 99-115.
- Salmi, Jamil (2013) Formas Exitosas de gobierno universitario en el mundo. Estudios deCYD
- Sánchez, M (2010) Caracterización de la cultura organizacional. Tesis de doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Queretano Mexico.
- Sisto, Vicente (2008) La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea . *Psicoperspectivas*. CL Individuo y Sociedad ISSN 0718-6924
- Schein, E (1985). *Organization Culture and Leadership*. San Francisco Jossey - Bass
- Schein, E (1998) *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona. Editorial Plaza y James S.A.
- Smith, Adam (1776) *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones o Riqueza de las Naciones*. Título original : *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* W. Strahan & T. Cadell Londres Reino Unido. Recuperado de https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/smith-tomo1.pdf
- Surdez, Edith y Aguilar, Norma (2010) *Gestión Estratégica en el sector público y en el sector privado: diferencias y similitudes* . *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2011; 17. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) México.
- Urcuyo, Constantino (2010) *Gobernabilidad y convivencia democrática en America* . Reflexiones sobre institucionalidad y gobernabilidad democrática. Una vision desde el contexto Centroamericano /Constantino Urcuyo Ira. Ed. San José CR. FLACSO.
- Vilchez, Y. (2012). *Etica y Moral, Una mirada desde la gerencia pública*. *Dialnet*. Revista de Formación Gerencial.
- Veloz, Norma (1995). *Intereses Individuales y acción colectiva*, compilación de Fernando Aguiar *La lógica de la Cooperación*. Departamento de Sociología. Vol.27. Recuperado de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/2711.pdf>
- Villaveces, Juanita (2009) *Acción colectiva y el proceso de la política pública*. *Revista Opera*, núm. 9, pp. . 7-2 ISSN 1657-8651. Universidad Externado de Colombia
- Vitell, Scott J. & Ramos Hidalgo, Encarnación, (2006) *The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of US and Spanish* *Journal of Business Ethics*, 2006 - Springer Journal. DOI 10.1007/s10551-005-4664

ANEXO 1

Cuestionario Piloto

Objetivo: Dada las proposiciones, se le pide marcar con una (X), el paréntesis, que más se adecue, a la realidad. Gracias por su colaboración, que el presente cuestionario, servirá para analizar, como toman decisiones, las autoridades durante 20 a 25 años atrás, hasta la actualidad.

1. La designación de cargos estratégicos de dirección se hace entre los docentes, siguiendo criterios de especialidad, experiencia y valores éticos.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO () CASI NUNCA () NUNCA ()
2. La designación de cargos de dirección, se hace entre todos los docentes, sin tener en cuenta a que grupo pertenece.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
3. En esta organización, las decisiones que se toman, están en función de la calidad de la formación profesional de los estudiantes.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
4. En esta organización, las decisiones que se toman, están en función de la calidad de la investigación científica.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
5. En esta organización, las decisiones que se toman, están en función del desarrollo de proyección social.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
6. En esta organización durante su permanencia (20 años atrás), hubo cambios trascendentales o estratégicos en la parte administrativa?
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
7. En esta organización durante su permanencia (20 años atrás) hubo cambios trascendentales o estratégicos en la parte académica?
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
8. En esta organización durante su permanencia (20 años atrás) el ingreso a la docencia se hizo por necesidad de servicio.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
9. En esta organización, el ingreso a la docencia es por intereses de grupo de poder
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
10. En esta organización, se designa cargos por criterios de grupo de poder.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()

11. En esta organización, para la distribución de cargos, se toma en cuenta los méritos y especialidad del docente.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
12. En esta organización la distribución de bonificaciones es en función al buen desempeño del docente?
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()

Criterios éticos e intereses individuales

13. En esta organización, al tomar decisiones se ha dañado por lo menos a una persona
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
14. En esta organización, los jefes hablan de ética, cuando les conviene.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
15. En esta organización, se toman decisiones, basados en el desarrollo de la organización.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
16. En esta organización, priman los criterios técnicos para designar cargos.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
17. En esta organización se promueve el cuidado del medio ambiente.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
18. En esta organización, durante 20 años atrás, se realizaron acuerdos éticos, entre la comunidad universitaria.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()
19. En esta organización, las autoridades, han reflexionado con todo el personal sobre la misión y visión de la organización.
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NEUTRO CASI NUNCA () NUNCA ()

ANEXO 2

Guías Cualitativas

Guía 1: Criterios De Análisis De Gestión Por Cada Gestión Desde 1985 Al 2015

1. Nombre del Rector
2. Periodo
3. Base legal
4. Grupos de poder
5. Gobierno /unidad de dirección
6. Selección de docentes
7. Objetivo de grupo
8. Rasgo de cultura
9. Estilo de dirección
10. Liderazgo
11. Moral
12. Ética
13. Recompensas(criterio)
14. Grupo que accede al poder
15. Identidad corporativa
16. Dedicación
17. Sueldos de docentes
18. Comportamiento/gobierno
19. Ambiente o clima

Guía 2: Tipos De Decisiones

1. ESTRATEGICAS
2. OPERATIVAS

CRITERIOS DE ANALISIS

- a. Quienes lo realizan
- b. Grado de trascendencia
- c. Intervención contraloría
- d. Resultados