

Valores de la gerencia como pilares fundamentales para una interacción fructífera entre la universidad y el sector productivo: un estudio de caso

Antonio Soto¹, María Rosa Valente² y Marcial Stagg¹

¹*Centro de Estadística e Investigación de Operaciones*

²*Instituto de Investigaciones*

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia

ajsoto10@hotmail.com marivalente72@hotmail.com

marcialstagg@gmail.com

Resumen

El propósito del siguiente trabajo, fundamentado en la teorización de autores como García (1997), Dess *et ál.* (2003) y Paredes (1993), consiste en determinar los valores de la gerencia desde la perspectiva de la universidad y del sector productivo como pilares fundamentales para desarrollar y mantener relaciones fructíferas entre esos dos actores. La recolección de la información de esta investigación, clasificada como descriptiva, cuali-cuantitativa, con un diseño no experimental transeccional-descriptivo, y de fuentes múltiples, fue obtenida mediante el método de observación documental apoyado por la técnica de análisis de contenido, utilizando la matriz de análisis. También se empleó la técnica de la encuesta y se diseñaron dos cuestionarios autoadministrados con una escala tipo Likert, que fueron aplicados a 34 directores de entes de investigación universitarios y a 10 gerentes de empresas u organismos del sector productivo que establecen algún tipo de relación con los primeros. Los resultados de esta investigación revelaron que los valores no son vivenciados de manera coherente por parte de los directivos de los entes de investigación universitarios y del sector productivo y, por lo tanto, no se

está garantizando al personal involucrado el sentido de pertenencia con la organización ni la sinergia necesaria para construir relaciones transparentes y sólidas y contribuir en forma significativa al bien común social pactando con un futuro sustentable.

Palabras claves: valores, gerencia, interacción, universidad, sector productivo.

Management values as fundamental pillars for productive interaction between the university and productive sector: a case study

Abstract

The purpose of the following research, based on the theories of authors such as García (1997), Dess *et ál.* (2003) and Paredes (1993), is to determine management values from the perspectives of the university and the productive sector, as fundamental pillars for developing and maintaining successful relations between these two actors. The study was descriptive, qualitative–quantitative, with a non-experimental, trans-sectional-descriptive design; data was collected from multiple sources, obtained through the documentary observation method, and supported by the content analysis technique using matrix analysis. Also, the survey technique was used and two self-administered questionnaires with a Likert-type scale were designed and applied to 34 university research institute directors and 10 managers from companies or productive sector agencies that establish some kind of relationship with the university research institute directors. Results revealed that values are not experienced in a consistent manner by the university research institute directors and the production sector, and therefore, neither the sense of belonging to an organization nor the synergy needed to build strong, transparent relationships and contribute significantly to the social common good, agreeing on a sustainable future, is being guaranteed to the personnel involved.

Key words: values, management, interaction, university, productive sector.

INTRODUCCIÓN

Ante los profundos cambios económicos, sociales y políticos que se han venido suscitando en el ámbito mundial, nacional y regional, las universidades y el sector empresarial se han visto y se ven enfrentados a continuos desafíos para asegurar su permanencia en el mercado en un contexto de desarrollo sostenible. Entre estas exigencias destaca la construcción de vínculos efectivos entre ambos actores, que permitan a las universidades contribuir académicamente a la solución de los problemas de la sociedad y constituirse en un ejemplo de modelo de tres roles, en el que la tercera responsabilidad estaría centrada en su relación directa con la sociedad; y a las empresas, incrementar su competitividad en los mercados mundiales.

Sin embargo, alcanzar una vinculación efectiva y permanente no ha sido una tarea fácil, sobre todo para los países subdesarrollados, entre ellos, Venezuela, donde las relaciones universidad-empresa han sido escasas, de poca importancia y, en la mayoría de los casos, de carácter unilateral, pues no están concebidas como acciones de intercambio y acercamiento orientadas hacia la problemática social, lo cual ha originado un aislamiento en sus esferas de acción. Por lo tanto, hoy día se les exige a las universidades que interactúen con otros actores y que tengan una participación más importante en la definición de actividades relacionadas con la generación de tecnología y con la producción, pero sin deshacerse de sus postulados universales. Es así como cobran especial importancia las estructuras de interfase universitarias, creadas con la finalidad de llevar a cabo estudios dirigidos al análisis sistemático de los problemas del desarrollo y contribuir a la solución de cuestiones regionales y/o nacionales, y cumplir, de este modo, gran parte de la misión social de la universidad.

No obstante, la poca vinculación de los entes de investigación de las universidades venezolanas al sector productivo es una realidad generalizada, debido probablemente a la ausencia de un enfoque estratégico que logre cumplir sus misiones y a la indefinición de lineamientos precisos y explícitos en materia de investigación (Paredes, 1994). Estas razones son reforzadas también por la laxitud y el vacío ético presentes en los líderes de estos entes de investigación universitarios, que en opinión de Etkin (2002), son evidenciados a través de los siguientes rasgos: *afán por beneficios rápidos* (el fin justifica todos los medios y las acciones es-

tán orientadas a ampliar los espacios de poder y promover los intereses personales), *falta de rumbo y orientación estratégica* y *escaso compromiso con la trascendencia de la organización*.

Como consecuencia de este raquitismo moral, se debilita la organización, el personal involucrado desconfía de la dirección y todos recelan entre sí, generándose “parcelas de investigación” con intereses particulares, los cuales no están, la mayoría de las veces, acordes con los requerimientos del entorno. Lo descrito anteriormente plantea la necesidad de reorientar la labor de los entes de investigación para que dejen de ser unidireccionales y gestionados por líderes que exhiban los rasgos manifestados con anterioridad. Para ello debe existir una gerencia que conozca claramente las demandas reales del sector productivo y que sea capaz de captar estas necesidades para traducirlas a un lenguaje comprensible para el sector académico.

Más allá de ese código compartido de comunicación entre los actores involucrados, Guédez (2002) expresa que los directivos deben enmarcar su gestión dentro de un comportamiento ético para permitir la unión de esfuerzos intelectuales y la constitución de comunidades de trabajo donde priven principios y valores compartidos como atributos claves para que el personal involucrado refuerce su pertenencia con la institución, mejore la comunicación y esto derive en conductas comprometidas de los investigadores para establecer vínculos efectivos y permanentes con los organismos del sector productivo, y poder así alcanzar objetivos comunes en pro de la socio-eficiencia de la región.

Por tal motivo, el objetivo de este estudio es determinar los valores de la gerencia desde la perspectiva universitaria y del sector productivo como pilares fundamentales para desarrollar y mantener relaciones fructíferas entre estos dos actores. Para ello se hizo necesario, en primer lugar, identificar los valores explícitos e implícitos presentes en la filosofía de gestión y/o en el código de ética de los entes de investigación universitarios y del sector productivo, y en segundo lugar, establecer los valores manejados por el personal directivo de las dos poblaciones de estudio con la finalidad de contrastar si los interlocutores válidos en esta ardua tarea están vivenciando los rasgos valorativos establecidos en la filosofía de gestión y en los códigos de ética.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Valores: definición y tipología

Los valores, según Siliceo *et ál.* (1999), son normas ideales de comportamiento bajo las cuales se desenvuelve un individuo e interacciona con su entorno. Los valores marcan la pauta de lo que se quiere y debe ser; por tanto, son la base de la cultura individual, grupal y organizacional, y se puede destacar que contribuyen a delinear la identidad o forma de ser del grupo, buscando el sentido de lo adecuado y/o aceptado.

Por su parte, García *et ál.* (1997) definen los valores como directrices seleccionadas estratégicamente, considerando lo aceptado por el individuo de acuerdo con sus creencias, con el propósito de guiar la conducta de ellos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Además, estos autores acotan que lo que da coherencia a una organización es la claridad y el consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores), y que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores: los *finales* o esenciales a su visión y misión, los cuales hacen referencia a los objetivos existenciales o al resultado por alcanzar propiamente dicho; y los *instrumentales*, definidos como los medios operativos para alcanzar las metas o valores finales, asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las exigencias de su entorno (cuadro 1).

Los valores instrumentales, de acuerdo con los autores mencionados, se dividen en valores ético-morales y valores de competencia. Los ético-morales hacen referencia al modo de conducta o a la forma como se maneja la persona en el entorno donde se desenvuelve, y cuando son pasados por alto pueden hacer sentir culpabilidad por dejarlos a un lado, puesto que representan una estructura mental para la supervivencia. Responden a la pregunta: ¿cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? Por otra parte, los valores de competencia están asociados con la capacitación o tenencia de bienes que permiten al individuo ser competitivo en el ambiente donde se encuentra; por esta razón son considerados más individuales, aun cuando son utilizados en el quehacer diario para alcanzar los fines. Responden a la pregunta: ¿qué cree que hay que tener para poder competir en la vida?

Por su parte, los valores finales son aquellos que describen los objetivos existenciales de los individuos y pueden subdividirse en dos ti-

Cuadro 1
Tipos de valores

Valores finales (objetivos existenciales)	
Valores personales	Vivir, felicidad, salud, salvación, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetuoso, demostrar valía, amor, entre otros.
Valores ético-sociales	Paz, supervivencia, ecología del planeta, justicia social, entre otros.
Valores instrumentales (medios operativos para alcanzar los valores finales).	
Valores ético-morales	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, entre otros.
Valores de competencia	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, entre otros.

pos: personales y ético-sociales. Los primeros destacan los aspectos importantes para las personas, es decir, lo que las inspira a actuar de una manera específica. Responden a la pregunta: ¿qué es para usted lo más importante en la vida? Mientras que los valores ético-sociales constituyen aspiraciones o propósitos de la persona con la sociedad y/o el medio donde se encuentra.

Esta tipología de valores es relevante para el presente estudio, puesto que permite determinar cuáles son los valores presentes en la filosofía de gestión y/o códigos de ética, así como los valores manejados por la gerencia de las dos poblaciones objeto de estudio.

1.2. Contexto de la vinculación universidad-sector productivo en el ámbito latinoamericano y venezolano

La temática de la vinculación entre la universidad y el sector productivo ha sido objeto de variados y detallados estudios en el contexto latinoamericano y ha sido reconocido como un fenómeno necesario para el desarrollo económico de la región. No obstante, a pesar de este reconocimiento, se puede afirmar que el proceso de vinculación llevado a cabo en estos países no ha reflejado los resultados esperados en cuanto a la inte-

rrelación de los dos entes responsables de su operatividad, limitándose, en la mayoría de los casos, a celebrar convenios cuyo objeto es la prestación de servicios y la transferencia de resultados, lo que ha generado una sensación de frustración por parte de los dos actores antes señalados.

Desde luego que esto se debe principalmente a las siguientes razones de carácter estructural establecidas por Blais (1988) y representadas por: la naturaleza de la investigación, la confidencialidad y la administración de proyectos de I+D. La naturaleza de la investigación viene expresada por la tradicional confrontación entre investigación básica e investigación aplicada, ya que las empresas pretenden dirigir la investigación hacia resultados aplicables a la obtención de productos o procesos, mientras que la universidad ve en la investigación una oportunidad para ampliar los conocimientos, sin importar la aplicabilidad o no de estos. En cuanto a la confidencialidad, la universidad aspira la divulgación de sus logros, mientras que las industrias quieren guardar el secreto ante sus competidores. En lo que respecta a la administración de proyectos, los empresarios exigen un control estricto de presupuestos, objetivos, plazos de entrega y costos, a lo cual oponen resistencia la mayoría de los académicos.

Adicionalmente, el mismo autor menciona dos grandes categorías de barreras para la vinculación: las motivacionales y las procedimentales. Las primeras son las que afectan el comportamiento de los individuos con respecto a la vinculación. Entre ellas destacan: la desconfianza mutua en cuanto a las motivaciones que han tenido para buscar la vinculación, especialmente en lo referente al aspecto financiero; ambos sectores tienden a pensar que solo “lo hecho en casa tiene valor”; y, por último, muchos empresarios dudan de la utilidad que para ellos pueda tener el conocimiento universitario, y en algunos casos ha ocurrido que los investigadores de renombre no están disponibles cuando son requeridos por las empresas.

Las barreras procedimentales se relacionan con deficiencias en las políticas y procedimientos establecidos para la vinculación, las cuales se presentan por una inadecuada mercadotecnia de servicios por parte de las universidades, por la dificultad para integrar equipos de trabajo interdisciplinarios en las universidades y por la distancia, tanto física como psicológica, que puede haber entre ambos sectores.

Otro elemento clave para la comprensión del contexto latinoamericano lo proporciona Duarte (2005), quien expone que adicionalmente a

los problemas planteados existen otros, concretamente en las universidades, que dificultan su articulación con la industria. Ellos son: no se ha constituido un sistema que permita establecer prioridades para la investigación universitaria; la proliferación de posgrados sin que se haya establecido su pertinencia con las necesidades del país y, finalmente, las dificultades para integrar en un todo coherente la investigación que se realiza en el país, en las universidades y en los centros de investigación.

Navarro (1995) expresa que los programas llevados a cabo en América Latina para el desarrollo de planes orientados a establecer vínculos sector productivo-centros de investigación han tenido poco éxito debido a la falta de interés por parte del sector gubernamental en las actividades científico-tecnológicas, la orientación academicista de los centros de investigación, los bajos presupuestos asignados a la investigación y el desarrollo, así como la desconfianza mutua entre el sector industrial y el científico.

Fue en la década de los ochenta cuando en Venezuela diversos acontecimientos derivados de los cambios socio-económicos ocurridos por el agotamiento del modelo petrolero, la disminución de la capacidad de apoyo del Estado y las tendencias mundiales del patrón innovador impulsaron un nuevo panorama de la vinculación, con un impacto directo sobre las actividades de investigación tanto industrial como académica, y se observó en el ámbito universitario la creación de estructuras internas de investigación para permitir la vinculación con el sector productivo (Arteaga, 1995).

La Universidad del Zulia no escapa a la problemática planteada en Latinoamérica. En tal sentido, Paredes (1993) establece las siguientes características: marginalidad de la investigación frente a la docencia, ausencia de una política de investigación, escasa vinculación e integración entre el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CDCH) y las unidades ejecutoras, ausencia de sistemas de apoyo gerencial a las actividades de investigación, poca vinculación con el sector productivo, e investigación orientada casi en su totalidad hacia el desarrollo de ciencias básicas, con escasos aportes para satisfacer la demanda.

En definitiva, las actividades desarrolladas por los organismos de vinculación de las universidades nacionales han estado centradas básicamente en la prestación de servicios técnicos diversos y en la programación de algunos cursos, y ha sido realmente bajo el desarrollo de proyec-

tos conjuntos de investigación aplicada. Esto se debe a que pocas universidades del país poseen una verdadera capacidad para realizar actividad de investigación y desarrollo para la industria (Pirela, 1993) y a que solo en algunas unidades de investigación existe una estructura de equipos eficientes capaces de responder a las demandas del sector productivo en general (Navarro, 1995).

1.3. Creación de una organización ética

Partiendo de la idea de que la ética es un sistema a partir del cual se define lo correcto e incorrecto y que ayuda a los individuos a decidir cuándo un acto es moral o inmoral, socialmente deseable o no, Dess *et ál.* (2003) manifiestan que la ética está estrechamente relacionada con el liderazgo, pues rara vez el carácter erróneo de un solo actor explica completamente la mala conducta de la empresa. Por el contrario, las prácticas de negocios no éticas implican la tácita e incluso explícita cooperación de otros y reflejan los valores, las actitudes y los patrones de comportamiento que definen la cultura organizacional. Por ello los autores antes citados plantean que la ética es claramente un asunto tanto organizacional como personal, y la orientación ética de un líder, el factor clave para promover el comportamiento ético entre los empleados, pues los líderes que muestran estándares éticos altos se convierten en modelos de comportamiento para otros en la organización y elevan el nivel general de comportamiento ético en ella.

En otras palabras, algunos estudios han demostrado que existe una relación positiva entre una actuación ética y una cultura organizacional fuerte, mayores esfuerzos de los empleados, menor fractura, mayor compromiso organizacional y un aumento de la responsabilidad social. En esencia, es el líder quien debe empezar por tener un comportamiento ético antes de esperar que los empleados actúen en consecuencia.

Según Dess *et ál.* (2003), antes de convertirse en una organización ética, la empresa debe tener varios elementos claves: modelos de comportamiento, credos corporativos y códigos de conducta, sistemas de evaluación y recompensa, así como políticas y procedimientos, los cuales están muy relacionados entre sí.

Al referirse al primer elemento, el autor manifiesta que como los líderes son modelos de comportamiento en sus organizaciones, ellos deben hacer lo que predicán, es decir, sus actos deben ser consecuentes con

sus palabras. Otro elemento importante de una organización ética son los códigos de conducta, los cuales se constituyen en el fundamento de las normas y creencias, así como en las guías para la toma de decisiones. El tercer elemento está referido a los sistemas de evaluación y recompensas, los cuales pueden, de forma involuntaria, hacer que los individuos actúen de una manera inapropiada si la retribución se establece en función de los resultados, en vez de en función de los medios utilizados para alcanzar dichos resultados. El último elemento está asociado con las políticas y procedimientos, las cuales se constituyen en guías útiles si se especifican las relaciones correctas con los clientes de una empresa y sus proveedores (Dess *et ál.*, 2003).

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca dentro de la siguiente tipología: descriptiva y con un enfoque cuali-cuantitativo. El tipo de diseño de esta investigación fue considerado como *no experimental*, pues se fundamentó en la observación natural de los hechos ya existentes en su ambiente actual, sin construcción de situaciones provocadas intencionalmente.

Este estudio también puede caracterizarse como de fuentes múltiples, pues una parte de los datos sobre las variables objeto de estudio se obtuvo del ambiente donde estas se desarrollaron, y otra parte se extrajo del material bibliográfico.

En el caso de la presente investigación, se trabajó con dos universos: el primero está constituido por los entes de investigación de universidades públicas y privadas ubicadas en el municipio Maracaibo y que de manera activa estaban vinculados al sector productivo; y el segundo, formado por las empresas u organismos del sector productivo que establecían algún tipo de relación con los actores antes mencionados, cuyos informantes fueron los directores y gerentes de las respectivas organizaciones.

Por lo tanto, la primera población estuvo compuesta por todas las características observadas en los entes de investigación de las universidades públicas y privadas ubicadas en el municipio Maracaibo que de manera activa estaban vinculados al sector productivo. Y la segunda población estuvo determinada por aquellos atributos observados en las empresas u organismos del sector público que establecían algún tipo de relación con los actores antes mencionados. En esta investigación, debido

a que la primera población tuvo la característica de ser finita y accesible, no se seleccionó una muestra, sino que se le realizó un censo a la totalidad de la población. Sin embargo, cabe destacar que de los 40 directores de entes de investigación universitarios integrantes del universo de estudio, solo el 85% respondió los cuestionarios, por lo que se analizaron los datos correspondientes a estos 34 directores, quienes se constituyeron en la población definitiva de la investigación. Mientras, la muestra de la segunda población se seleccionó por medio de muestreo no probabilístico, empleando para ello la técnica bola de nieve, que consiste en localizar a algunos individuos, que conducen a otros y estos a otros, y así sucesivamente hasta conseguir una muestra suficiente.

Es importante acotar que para la realización del estudio en referencia se seleccionaron las siguientes técnicas e instrumentos: en primer lugar, con el propósito de obtener información secundaria necesaria para identificar los valores explícitos e implícitos en la filosofía de gestión y/o en el código de ética de los entes de investigación universitarios y del sector productivo, se empleó el método de observación documental, específicamente la técnica de análisis de contenido, la cual consiste en “observar y reconocer el significado de los elementos que forman los documentos (palabras, frases, entre otros) y en clasificarlos adecuadamente para su análisis y explicación posterior” (Sierra, 2001). Como instrumento se empleó la matriz de análisis, que, en opinión de Hurtado (2000), permite extraer información no tan evidente de documentos para su posterior análisis de contenido. Dicha matriz proporciona criterios de reagrupación de la información observada directamente. Para este estudio, las unidades de análisis de la matriz de análisis están compuestas por todas las secciones contenidas en la filosofía de gestión (valores institucionales, misión y visión, objetivos estratégicos, estrategias operativas, políticas institucionales) y los códigos de ética, a través de los cuales se pretende extraer los valores explícitos e implícitos presentes en dichos documentos, con el propósito de establecer su presencia o ausencia.

En segundo lugar, con el fin de recopilar información primaria para el desarrollo del presente estudio, se acudió a la técnica de la encuesta. En este sentido, los instrumentos diseñados para recopilar la información que sirvieron de base a la presente investigación fueron dos cuestionarios autoadministrados tipo escala de Likert, dirigidos a la primera y a la segunda población.

El análisis de los datos recolectados a través de la aplicación de los instrumentos se realizó mediante dos procedimientos: el primero está referido al análisis cualitativo, con el cual se procedió a analizar el contenido de la filosofía de gestión y/o códigos de ética de las instituciones objeto de estudio en función de los valores explícitos e implícitos en ellos, empleando la técnica del análisis de contenido. Por otro lado, se utilizó un procedimiento cuantitativo para analizar los cuestionarios que serían aplicados a la población objeto de estudio, a través de la estadística descriptiva, que indicó la tendencia predominante en la respuesta de los sujetos evaluados, señalando las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas obtenidas.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación se presentarán los resultados más relevantes por objetivo y para las dos poblaciones estudiadas. Es necesario enfatizar que el análisis del primer objetivo es de carácter documental; por lo tanto, se presentarán tendencias generales sin hacer referencia en ningún momento a datos numéricos. Con respecto al análisis de la información recabada a partir de los cuestionarios, se utilizará un procedimiento cuantitativo a través de la estadística descriptiva, y con base en dicha estadística se presentarán los resultados en tablas sinópticas que permitirán ilustrar gráficamente los resultados de la investigación.

3.1. Identificación de los hallazgos referentes a los valores explícitos e implícitos presentes en la filosofía de gestión y/o en el código de ética de los entes de investigación universitarios y del sector productivo

Luego de haber realizado el análisis de contenido a través del proceso de observación y reconocimiento del significado de los elementos que forman parte del documento filosofía de gestión, se procedió a su clasificación en función de la definición y tipo de valores establecida por García *et ál.* (1997).

Al analizar los valores explícitos presentes en la filosofía de gestión de los entes de investigación universitarios, es interesante destacar la promoción casi exclusiva de valores finales de carácter personal y valores instrumentales de competencia. Se observa prácticamente la ausencia de valores de carácter ético (ver cuadro 2).

Cuadro 2
Valores explícitos presentes en la filosofía de gestión de los entes de investigación universitarios

Valores	Tipo de valor
Excelencia	Valor final personal
Liderazgo	Valor final personal
Éxito	Valor final personal
Tener prestigio	Valor final personal
Compromiso social	Valor final ético-social
Solidaridad	Valor instrumental ético-moral
Iniciativa	Valor instrumental de competencia
Dinero	Valor instrumental de competencia
Cultura	Valor instrumental de competencia
Constancia	Valor instrumental de competencia
Excelencia académica	Valor instrumental de competencia

Adicionalmente, se presenta a continuación una serie de valores extraídos de manera objetiva y sistemática de la lectura de la filosofía de gestión, entre los cuales destacan: excelencia, éxito, responsabilidad, solidaridad, inteligencia, constancia, dinero, iniciativa, flexibilidad, cultura y trabajo en equipo. De forma implícita se puede llegar a pensar que los integrantes de los diversos entes de investigación universitarios deben vivenciar estos valores como normas de carácter general que orienten su conducta en el desarrollo de las actividades inherentes a sus funciones respectivas, sobre todo la función que cumplen estos entes de fungir como estructuras de interfase universitarias creadas con la finalidad de lograr el cumplimiento de la misión social de la universidad (ver cuadro 3).

Puede advertirse nuevamente cómo dentro de los valores implícitos existe un grupo significativo de ellos que son de carácter instrumental, revelando el énfasis sobre estos valores operativos y la inquietud por lograr dentro de la institución un proceso educativo integral.

Resulta importante resaltar la ausencia de códigos de ética en los entes de investigación universitarios, situación esta que no permite orientar los comportamientos de los miembros hacia dichos valores y alcanzar la integración axiológica.¹

Cuadro 3
Valores implícitos presentes en la filosofía de gestión de los entes de investigación universitarios

Valores	Tipo de valor
Excelencia	Valor final personal
Éxito	Valor final personal
Responsabilidad	Valor instrumental ético-moral
Solidaridad	Valor instrumental ético-moral
Inteligencia	Valor instrumental de competencia
Constancia	Valor instrumental de competencia
Dinero	Valor instrumental de competencia
Iniciativa	Valor instrumental de competencia
Flexibilidad	Valor instrumental de competencia
Cultura	Valor instrumental de competencia
Trabajo en equipo	Valor instrumental de competencia

Con respecto a los valores explícitos presentes en la filosofía de gestión de las empresas u organismos del sector productivo que establecen algún tipo de relación con los entes de investigación universitarios, destaca prácticamente la presencia de valores finales personales y de carácter ético-social, y en menor medida aparecen valores instrumentales, como: responsabilidad, honestidad, capacidad de trabajo en equipo e iniciativa (ver cuadro 4).

Adicionalmente, se presenta a continuación una serie de valores extraídos de manera objetiva y sistemática de la lectura de la filosofía de gestión, entre los cuales destacan: tener prestigio, ser respetuoso, solidaridad, iniciativa y cultura. De forma implícita se puede llegar a pensar que los integrantes de las diversas empresas u organismos del sector productivo objeto de estudio deben vivenciar estos valores como normas de carácter general que orienten su conducta en el desarrollo de las actividades inherentes a sus funciones respectivas (ver cuadro 5).

Es importante destacar que la mayoría de las empresas u organismos del sector productivo que establecen vinculación con los entes de investigación universitarios son de carácter público y no poseen códigos de ética propios, sino que se rigen por los principios éticos plasmados en el estatuto de la función pública.

Cuadro 4
Valores explícitos presentes en la filosofía de gestión
de las empresas u organismos del sector productivo que
establecen algún tipo de relación con los entes de investigación
universitarios

Valores	Tipo de valor
Excelencia	Valor final personal
Liderazgo	Valor final personal
Tener prestigio	Valor final personal
Bienestar material	Valor final personal
Paz	Valor final ético-social
Supervivencia ecológica	Valor final ético-social
Justicia social	Valor final ético-social
Compromiso social	Valor final ético-social
Responsabilidad	Valor instrumental ético-moral
Honestidad	Valor instrumental ético-moral
Capacidad de trabajo en equipo	Valor instrumental de competencia
Iniciativa	Valor instrumental de competencia

Cuadro 5
Valores implícitos presentes en la filosofía de gestión
de las empresas u organismos del sector productivo que establecen
algún tipo de relación con los entes de investigación universitarios

Valores	Tipo de valor
Tener prestigio	Valor final personal
Ser respetuoso	Valor final personal
Solidaridad	Valor instrumental ético-moral
Iniciativa	Valor instrumental de competencia
Cultura	Valor instrumental de competencia

3.2. Análisis de los resultados concernientes a los valores presentes en los directores de entes de investigación universitarios y en los gerentes del sector productivo

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los directores de los entes de investigación universitarios y a los gerentes de empresas u organismos del sector productivo que establecen algún tipo de relación con los primeros. Para visualizar de mejor manera este objetivo dirigido a establecer los valores presentes en los directores de entes de investigación universitarios y en los gerentes del sector productivo, se realizó un análisis por subdimensión, cuyo procesamiento arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1
Valores personales en directores de entes de investigación universitarios

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo éxito	30	88	4	12
Rasgo valorativo tener prestigio	11	32	23	68
Rasgo valorativo demostrar estatus	7	20	27	80
Rasgo valorativo amistad	23	68	11	32
Rasgo valorativo demostrar valía	30	88	4	12
Rasgo valorativo ser respetuoso	31	92	3	8
Media de la subdimensión valores personales	22	65%	12	35%

En la tabla 1 puede observarse que el 92% de los directores de entes de investigación universitarios expresan manejar como prioridad la atención hacia los demás, con el propósito de detectar sus necesidades a fin de establecer acciones para cubrirlas; el 88% manifiesta entereza y firmeza en sus actuaciones, factor que les permite a un porcentaje similar el logro de las metas planteadas; mientras que el 68% admite contar con el aprecio de las personas.

En este sentido, el 65% de los directores de entes de investigación universitarios manifiestan contar con valores personales como aspectos relevantes para lograr los objetivos propuestos, dejando a un lado los rasgos valorativos *estatus* y *prestigio* (contemplado este último en la filosofía de gestión de los entes encuestados).

Tabla 2
Valores ético-sociales en directores de entes de investigación universitarios

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo paz	29	84	5	16
Rasgo valorativo supervivencia ecológica	24	72	10	28
Rasgo valorativo justicia social	30	88	4	12
Media de la subdimensión valores ético-sociales	28	81%	6	19%

En relación con los resultados presentados en la tabla 2, se tiene que el 88% de los directores de los entes expresan estar orientados al trato justo y reconocimiento de los derechos de las personas; el 84% manifiesta la relevancia otorgada a propiciar el entendimiento entre los integrantes de la comunidad universitaria y el sector productivo, base indispensable para generar un punto de encuentro entre estos actores; mientras que el 72% expresa ejecutar acciones en pro de la preservación del ambiente para las generaciones futuras. En otras palabras, de los resultados anteriores se desprende: el 81% de los directores de los entes de investigación universitarios consideran que en su actuación están presentes los valores ético-sociales, tales como la justicia social, la paz y la supervivencia ecológica.

Al evaluar los valores finales (tanto personales como ético-sociales), se evidencia la relevancia otorgada por los directores de los entes a los valores de carácter ético-social, propios de instituciones de educación superior, pues las motivan a contribuir académicamente con la resolución de los problemas de la sociedad, con lo cual logran cumplir gran parte de su misión social (Tabla 3).

Los resultados obtenidos a través de estos indicadores permiten conocer los valores instrumentales de carácter ético-moral presentes en los directores de los entes de investigación universitarios. Se obtuvieron los siguientes porcentajes: el 100% de los encuestados manifiestan tener una total inclinación a adoptar con seriedad sus acciones, el 92% ejecuta sus acciones considerando a los demás, practica la fidelidad con los miembros de la comunidad universitaria y con los demás grupos que conviven en el quehacer institucional y establece relaciones de apoyo. Asimismo, se aprecia que el 84% de los directores encuestados manifiestan atender

Tabla 3
Valores ético-morales en directores de entes de investigación universitarios

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo honestidad	31	92	3	8
Rasgo valorativo sinceridad	24	72	10	28
Rasgo valorativo responsabilidad	34	100	-	-
Rasgo valorativo lealtad	31	92	3	8
Rasgo valorativo solidaridad	31	92	3	8
Rasgo valorativo confianza mutua	24	72	10	28
Rasgo valorativo respeto por los derechos humanos	29	84	5	16
Media de la subdimensión valores ético-morales	29	86%	5	14%

la normativa en el ejercicio de su actuación, mientras que el 72% maneja la franqueza y claridad y se preocupa por contar con el apoyo de los miembros de la comunidad universitaria y del sector externo.

Como puede apreciarse en las cifras de la tabla 3, el 86% de los encuestados manifiestan actuar de manera responsable, honesta, leal, solidaria, sincera, confiable y con respeto por los derechos humanos. Todo ese conjunto de rasgos valorativos revela, según Rodríguez (2005), una invitación a la veracidad como medio para producir confianza, credibilidad y establecer acciones generadoras de beneficios compartidos, permitiendo el desarrollo de relaciones armoniosas creadoras de vínculos estrechos entre ellos y la planificación de esfuerzos mancomunados para garantizar respuestas a las legítimas necesidades sociales de la región (Tabla 4).

Con las respuestas expresadas en la tabla 4, los directores de los entes encuestados demuestran la importancia (92%) que tiene la adquisición de conocimientos y la capacidad de comprender problemas, con el fin de darles soluciones adecuadas para alcanzar de esa manera las metas planteadas. Adicionalmente, se evidencia que el 88% de los encuestados admiten la relevancia de la armonía espiritual de los miembros, lo cual, aunado al 84% que expresa energía en el desarrollo de sus tareas, capacidad para desarrollar esfuerzos conjuntos y firmeza en sus acciones, garantiza el adecuado funcionamiento de la organización.

Tabla 4
Valores de competencia en directores de entes de investigación universitarios

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo cultura	31	92	3	8
Rasgo valorativo dinero	-	-	34	100
Rasgo valorativo imaginación	24	72	10	28
Rasgo valorativo buena forma física	3	8	31	92
Rasgo valorativo inteligencia	31	92	3	8
Rasgo valorativo belleza	30	88	4	12
Rasgo valorativo iniciativa	16	48	18	52
Rasgo valorativo pensamiento positivo	24	72	10	28
Rasgo valorativo flexibilidad	24	72	10	28
Rasgo valorativo vitalidad	29	84	5	16
Rasgo valorativo simpatía	19	56	15	44
Rasgo valorativo capacidad de trabajo en equipo	29	84	5	16
Rasgo valorativo coraje	29	84	5	16
Media de la subdimensión valores de competencia	22	66%	12	34%

El 72% de la población expresa como primordial la creatividad en el desarrollo de sus funciones y la generación de ideas provechosas, mientras otro porcentaje similar afirma adaptabilidad a las situaciones ante los criterios expuestos por otros, lo cual, aunado al 56% que manifiesta su inclinación a fomentar relaciones con las personas, contribuirá a dar solución a los problemas acaecidos y, por ende, al cumplimiento de la razón de ser organizacional.

En relación con los valores de competencia, cabe destacar que el 66% de los directores de entes de investigación universitarios asumen dichos valores para lograr la competitividad y enfrentar las vicisitudes presentadas. Sin embargo, omiten dos de los rasgos valorativos contemplados como primordiales en la filosofía de gestión, referidos al dinero y a la iniciativa, los cuales son esenciales para establecer un proceso de vinculación al sector productivo y generar así los recursos adicionales que financien la investigación básica.

Al evaluar los valores instrumentales (tanto ético-morales como de competencia), se evidencia la relevancia otorgada por los directores de los entes a los valores de carácter ético-moral, importantes para lograr una inserción exitosa de estos en los mercados (Cortina *et ál.*, 1998).

Tabla 5
Valores personales en gerentes del sector productivo

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo éxito	9	90	1	10
Rasgo valorativo tener prestigio	8	80	2	20
Rasgo valorativo demostrar estatus	8	80	2	20
Rasgo valorativo amistad	3	30	7	70
Rasgo valorativo demostrar valía	8	80	2	20
Rasgo valorativo ser respetuoso	7	70	3	30
Media de la subdimensión valores personales	7	68%	3	32%

Al evaluar los resultados de la tabla 5 se observa: el 90% de los gerentes de empresas u organismos del sector productivo encuestados buscan el logro de sus metas; el 80% expresa entereza y firmeza en sus acciones, busca reconocimiento y tener un nivel de vida destacado ante su grupo social; mientras que el 70% demuestra atención hacia los demás con el propósito de detectar sus necesidades y poder establecer acciones para cubrirlas. En este sentido, el 68% de los gerentes encuestados manifiestan contar con valores personales como aspectos relevantes para lograr los objetivos propuestos, dejando a un lado el rasgo valorativo *amistad*.

Tabla 6
Valores ético-sociales en gerentes del sector productivo

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo paz	6	60	4	40
Rasgo valorativo supervivencia ecológica	8	80	2	20
Rasgo valorativo justicia social	7	70	3	30
Media de la subdimensión valores ético-sociales	7	70%	3	30%

La tabla 6 muestra que el 70% de los gerentes evaluados consideran la presencia de valores ético-sociales en su actuación, de lo cual se deriva que la mayoría de ellos expresan ejecutar acciones en pro de la preservación del ambiente para las generaciones futuras, estar orientados al trato justo y al reconocimiento de los derechos de las personas, así como manifiestan la relevancia otorgada a propiciar el entendimiento entre los integrantes del sector productivo y la comunidad universitaria, base indispensable para generar un punto de encuentro entre estos actores.

Al evaluar los valores finales, se evidencia la relevancia casi homogénea que otorgan los gerentes de las empresas u organismos del sector productivo a los valores personales y a los de carácter ético-social.

Tabla 7
Valores ético-morales en gerentes del sector productivo

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo honestidad	6	60	4	40
Rasgo valorativo sinceridad	6	60	4	40
Rasgo valorativo responsabilidad	6	60	4	40
Rasgo valorativo lealtad	8	80	2	20
Rasgo valorativo solidaridad	7	70	3	30
Rasgo valorativo confianza mutua	6	60	4	40
Rasgo valorativo respeto por los derechos humanos	6	60	4	40
Media de la subdimensión valores ético-morales	6	64%	4	36%

Los resultados obtenidos por medio de estos indicadores permiten conocer los valores instrumentales de carácter ético-moral presentes en los gerentes del sector productivo, de lo cual se deriva que el 64% de los encuestados manifiestan actuar de manera leal, solidaria, honesta, sincera, responsable, confiable y con respeto por los derechos humanos. Todo ese conjunto de rasgos valorativos revela, según Rodríguez (2005), una invitación a la veracidad como medio para generar confianza, credibilidad y establecer acciones productoras de beneficios compartidos, y permite el desarrollo de relaciones armoniosas creadoras de vínculos estrechos entre ellos y la planificación de esfuerzos mancomunados para garantizar respuestas a las legítimas necesidades sociales de la región.

Tabla 8
Valores de competencia en gerentes del sector productivo

Indicadores	Presencia		Ausencia	
	FA	FR	FA	FR
Rasgo valorativo cultura	100	100	-	-
Rasgo valorativo dinero	-	-	10	100
Rasgo valorativo imaginación	7	70	3	30
Rasgo valorativo buena forma física	6	60	4	40
Rasgo valorativo inteligencia	8	80	2	20
Rasgo valorativo belleza	2	20	8	80
Rasgo valorativo iniciativa	3	30	7	70
Rasgo valorativo pensamiento positivo	8	80	2	20
Rasgo valorativo flexibilidad	6	60	4	40
Rasgo valorativo vitalidad	6	60	4	40
Rasgo valorativo simpatía	8	80	2	20
Rasgo valorativo capacidad de trabajo en equipo	7	70	3	30
Rasgo valorativo coraje	7	70	3	30
Media de la subdimensión valores de competencia	6	60%	4	40%

Con las respuestas expresadas en la tabla 8, los gerentes de las empresas encuestadas demuestran la importancia primordial (100%) que tiene la adquisición de conocimientos, lo cual, conjuntamente con la inclinación ante otros con similares pensamientos y la capacidad de comprender problemas y proponer conceptos provechosos, contribuye a darles soluciones adecuadas a las metas planteadas. Adicionalmente, se evidencia que el 70% de los gerentes expresan creatividad en el desarrollo de sus funciones, capacidad para desarrollar esfuerzos conjuntos y firmeza en sus acciones, lo cual garantiza el adecuado funcionamiento de la organización. Y un 60% de la población afirma poseer destrezas físicas, ser enérgica en la ejecución de sus funciones y adaptabilidad a las situaciones ante los criterios expuestos por otros.

En relación con los valores de competencia, cabe destacar que el 60% de los gerentes asumen dichos valores para lograr la competitividad y enfrentar las vicisitudes presentadas. Sin embargo, omiten uno de los rasgos valorativos contemplados como primordiales en la filosofía de

gestión, referido a la iniciativa, situación similar a la presentada por los directores de entes de investigación, lo cual demuestra las escasas iniciativas de vinculación entre estos dos actores.

Al evaluar los valores instrumentales se evidencia la relevancia casi homogénea otorgada por los gerentes de las empresas a los valores de carácter ético-moral y a los de competencia, importantes para lograr una inserción exitosa de estos en los mercados (Cortina *et ál.*, 1998).

CONSIDERACIONES FINALES

Mediante el análisis de los resultados de mayor significación obtenidos en la investigación, se pueden formular las siguientes consideraciones finales:

Al contrastar los rasgos valorativos presentes en la filosofía de gestión con los manejados por los líderes de los entes de investigación universitarios, se detectó que los valores no son vivenciados de manera coherente, pues el personal directivo manifiesta el manejo de categorías éticas que no aparecen reflejadas en estos documentos, lo que demuestra la incoherencia organizacional e imposibilita la acción de un liderazgo efectivo que permita la unión de esfuerzos intelectuales y la constitución de comunidades de trabajo donde priven principios y valores compartidos. Estos son atributos claves para que el personal involucrado refuerce su pertenencia con la institución, mejore la comunicación y derive en conductas comprometidas para establecer relaciones transparentes, sólidas y permanentes con los organismos del sector productivo, lo que contribuirá en forma significativa al bien común social y representará un pacto con un futuro sustentable.

De manera que para que la universidad venezolana asuma el reto de una nueva ética, tiene que equilibrar, tal como lo plantea Narváez *et ál.* (2004), nuevos y viejos valores para que puedan tener un desempeño ético en el ejercicio de todas sus funciones.

Al comparar los rasgos valorativos expresados en la filosofía de gestión y los manejados por los directivos de las empresas u organismos del sector productivo, se observa que solo algunos de los valores contemplados en los documentos están interiorizados en los gerentes, y hay otros que estos mencionan y no aparecen reflejados en el papel. No obstante, es importante resaltar el predominio de categorías éticas importantes para lograr una inserción exitosa en los mercados, pues en opinión de

Corredor (2005), en las tendencias de las organizaciones destinadas al servicio del entorno juega un rol importante la ética como factor determinante en el ser humano, porque es necesaria para lograr una actuación más responsable dentro y fuera de las organizaciones en general.

Adicionalmente, se debe destacar que las dos poblaciones estudiadas omiten uno de los rasgos valorativos contemplados como primordiales en la filosofía de gestión, referido a la iniciativa, que es esencial para establecer una interacción eficiente entre ambos actores. Esta situación pudiera ser atribuida a la existencia de las barreras estructurales, motivacionales y de procedimiento mencionadas por Blais (1998).

Por otra parte, se observa en las dos poblaciones estudiadas la ausencia de códigos de ética propios, que, a juicio de Drucker (1995) y SiliCEO *et ál.*, (1999) son fundamentales para la competitividad y supervivencia de las empresas en el siglo XXI, que reclaman la construcción de una nueva ética que impida la deshumanización del hombre.

En este nuevo reto de edificación de organizaciones fundamentadas en valores éticos, los miembros de las instituciones deben comenzar, tal como lo señala Narváez *et ál.* (2004), por comprender e interiorizar la prioridad de la ética para alcanzar verdaderos procesos de transformación que permitan lograr el desarrollo social y humano de la región. De esta manera contribuirán a la formación de una sociedad más solidaria y en la que predominen valores colectivos.

Una forma de apoyar la construcción de eticidad es a través de la formulación de códigos de ética compartidos que representen, tal como lo afirma Ferrer *et ál.* (2003), no solo la descripción de los valores aceptados por la organización, sino un compromiso con sus miembros, con la sociedad civil y con el Estado. Para ello se hace necesario la revisión y posterior redefinición de los valores actuales definidos en la filosofía de gestión de los actores involucrados, para así enfrentarse a las exigencias del entorno. Esta propuesta sería el punto de partida para iniciar el recorrido hacia la construcción de un hogar ético dentro de la territorialidad universitaria, tal como lo expresa Del Rey (2002, citado por Narváez *et ál.*, 2004), y organizacional en general, factor clave para un liderazgo efectivo, un trabajo en conjunto y para crear un clima de confianza que permita establecer relaciones sólidas y transparentes entre la universidad y el sector productivo.

Nota

1. La integración axiológica se logra, según Siliceo *et ál.* (1999), cuando las relaciones interpersonales imperantes en el grupo se acercan a los valores colectivamente reconocidos.

Referencias documentales

- ARTEAGA, A. 1995. **Mecanismos de vinculación de un centro de investigación universitario con el sector productivo.** Centro de Estudios de Corrosión de LUZ. Estudio de caso. Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela). Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología.
- BLAIS, R. 1988. **Conditions for efficacious university-industry cooperation.** Taller Regional Latinoamericano sobre Vinculación Universidad-Sector Productivo. Córdoba (Argentina).
- CORREDOR, J. 2005. "El cambio de paradigma en la visión ética de la gestión pública". [Recuperado el 13-4-2006]. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile (Chile). Revista electrónica.
- CORTINA, A. y CONILL, J. 1998. **Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial.** Fundación Social, Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá (Colombia).
- DESS, G. y LUMPKIN, G. 2003. **Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas.** McGraw-Hill Interamericana, Madrid (España).
- DUARTE, J. 2005. **Vinculación universidad-sector productivo. Hacia un modelo innovador para el desarrollo tecnológico.** Maracay (Venezuela). [Recuperado el 15-11-2005]. <http://www.fundacite.org.gov.ve/documentacion/archivos/pf20050902-01.pdf>.
- DRUCKER, P. 1995. **Gerencia para el futuro.** Grupo Editorial Norma, Bogotá (Colombia).
- ETKIN, J. 2002. **El potencial ético de las organizaciones.** Seminario Internacional "Los desafíos éticos del desarrollo". Iniciativa interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo, Buenos Aires (Argentina).
- FERRER, J. y CLEMENZA, C. 2003. "Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública. Un caso de aplicación". Revista **Multiciencias**, Vol. 3, N° 1. Núcleo Punto Fijo, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).

- GARCÍA, S. y DOLAN, S. 1997. **La dirección por valores**. McGraw-Hill/Interamericana de España, SAU, Madrid (España). Serie McGraw-Hill de Management.
- GUÉDEZ, V. 2002. **La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas**. Editorial Planeta Venezolana. Caracas (Venezuela). Segunda edición.
- HURTADO, J. 2000. **Metodología de la investigación holística**. SYPAL-IUTC. Caracas (Venezuela).
- NARVÁEZ, M.; SENIOR, A.; COLINA, J.; PÉREZ, D. y FERNÁNDEZ, G. (2004). "Propuesta de un código de ética universitario enmarcado en la filosofía de gestión. Un caso de aplicación". Revista **Multiciencias**, Vol. 4, N°1, pp. 16-22. Núcleo Punto Fijo, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).
- NAVARRO, K. 1995. "La vinculación universidad-sector productivo en Venezuela: las dos caras de una misma moneda". Revista **Opción**, Año 11, N° 17. Departamento de Ciencias Humanas, Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).
- PAREDES, L. 1993. **Política para el desarrollo de la investigación universitaria: proyecto alternativo**. Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).
- PAREDES, L. 1994. "Gestión de la vinculación universidad-empresa. El caso de la Universidad del Zulia: Maracaibo-Venezuela". **Anuais del XVIII Simposio de Gestão de Inovação Tecnológica**. São Paulo (Brasil).
- PIRELA, M. 1993. "La universidad productiva e investigación y desarrollo en la empresa: las caras de una estrategia competitiva en Venezuela", en Guilberme Ary Plonsky (ed.). **Cooperación empresa-universidad en Iberoamérica**. Sao Paulo (Brasil).
- RODRÍGUEZ, M. 2005. **Los valores de la gerencia como plataforma para la responsabilidad social de las instituciones de educación superior**. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo (Venezuela). Trabajo especial de grado para optar al título de Doctora en Ciencias Gerenciales.
- SIERRA, R. 2001. **Técnicas de investigación social. Teoría y práctica**. International Thomson Editores, Madrid (España).
- SILICEO, A.; CASARES, D. y GONZÁLEZ, J. 1999. **Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva**. McGraw-Hill Interamericana Editores, México, D. F. (México). Serie de Alta Dirección.