

Valores y gestión en la Universidad del Zulia

López, Caleb*

Resumen

El presente artículo tiene como propósito determinar el sistema de valores de los gerentes de LUZ en función de los valores contenidos en la filosofía de gestión. La información se obtiene a través del cuestionario Personal Value Questionnaire (PVQ). Los resultados del estudio mostraron lo siguiente: Un grupo de gerentes de la Universidad del Zulia no están orientados a lo afectivo. El otro grupo mostró una orientación de valores primaria diferente: (33.33%) moralista; (4.35%) afectiva y (12.56%) mixta. Finalmente, se hacen recomendaciones para los gerentes en los diferentes niveles de los Consejos de LUZ y para las personas a cargo de los departamentos de investigación de esta universidad.

Palabras clave: Valores personales de gerentes, filosofía de gestión, Universidad del Zulia, análisis de contenido, sistema de valores.

Values and Management in the University of Zulia

Abstract

The purpose of this article is to determine the value system of management in LUZ in relation to the values contained in its management philosophy. Information was collected through the use of a Personal Value Questionnaire (PVQ). The results of the study indicate the following: One group of managers in the University is not oriented towards affective management. Another group showed affective orientation towards different values: 33.33% moralist; 4.35% affective, and 12.56% mixed values. Finally recommendation are made for managers at different levels in LUZ Councils and for people in charge of research departments in the university.

Key words: Personal management values, management philosophy, University of Zulia, content analysis, value systems.

Recibido: 02-02-25. Aceptado: 02-10-04

* Ph.D. Liderazgo Educacional. Profesor-Investigador. Centro de Estudios de la Empresa Escuela de Administración y Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.
E-mail: invcaleb@hotmail.com

Introducción

El foco de esta investigación es el estudio sobre valores personales de los gerentes de una universidad venezolana y su relación con los valores señalados en su filosofía de gestión. Aunque la descripción del sistema de valores personales de las autoridades (gerentes) de la Universidad del Zulia (LUZ) representa el propósito principal de esta investigación, ésta sólo aspira ser el paso inicial de un esfuerzo hacia la consecución de un objetivo mucho más amplio: la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones públicas y privadas de Venezuela, entre las cuales las universidades ocupan un lugar importante dada su misión de crear conocimiento científico, promover valores éticos y propulsar el desarrollo del país. Este objetivo resulta más justificado en la actual situación política y económica del país por la carencia de identidad nacional positiva de su gente y por una cuestionada efectividad del liderazgo en todas las esferas de la sociedad.

El propósito central de este estudio es comparar los valores contenidos en la Filosofía pragmática de Gestión de la Universidad del Zulia con el sistema de valores personales de los gerentes de LUZ, lo cual permitirá determinar algunas implicaciones relacionadas con consistencias e inconsistencias entre los valores obtenidos en los dos objetos de estudio. Obviamente, el resultado final de esta investigación tendrá implicaciones potenciales para Venezuela, dado el papel que cumplen las universidades en el liderazgo y el desarrollo nacional.

Las preguntas que intenta responder este estudio son: ¿Cuáles son los valores (tal como son descritos en el *Personal Value Questionnaire* [PVQ] de England) de los miembros de los consejos gobernantes de la

Universidad del Zulia?; ¿Cómo se relacionan los sistemas de valores personales de los gerentes universitarios determinados con el PVQ y el sistema pragmático de valores predominante en la Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia?

1. Consideraciones teóricas

Esta investigación estará guiada por un modelo conceptual que reconoce relaciones entre valores e ideologías, gerencia organizacional y comportamiento organizacional. Esta concepción es apropiada para estudiar el sistema de valores personales del gerente organizacional porque: El comportamiento humano necesita ser entendido y explicado no sólo en términos de situaciones y personalidades particulares y aisladas, sino en términos de los patrones que unen las “contradicciones” individuales a los procesos históricos con las estructuras sociales. La ideología es una amplia avenida hacia esta forma de pensar (Montero, 1991: 54).

Una premisa fundamental que guía esta investigación es que los valores son las bases primarias para la toma de decisiones gerenciales y otros comportamientos; por lo tanto, constituyen un contexto para la comprensión de la organización y sus prácticas gerenciales.

A pesar de la importancia de los valores para la gerencia, este concepto, aparentemente, parece no tener un significado común entre la población académica y el público en general, por lo que es susceptible de ser mal interpretado. Por esta razón, se hace necesario definir y revisar este término en particular y su relación con otros conceptos como: ideología, socialización, gerencia organizacional y comportamiento organizacional.

Las ideologías y los valores ayudan a establecer los roles que los individuos llevan a

cabo en la sociedad. Las ideologías son el . . . agregado de ideas, creencias, y modos de pensamiento característico de un grupo, como una nación, clase, casta, profesión u ocupación, secta religiosa, partido político, etc. Las ideologías están condicionadas y determinadas por la situación geográfica, climática, actividades habituales y ambientes culturales de sus respectivos grupos. Estas no son necesariamente excluyentes entre sí y pueden solaparse (Fairchild, 1944: 149).

Los valores son de posesión personal, mientras que las ideologías enfatizan las ideas, creencias y modos de pensamiento de grupos determinados. Cuando las ideologías son impuestas sobre un individuo o grupo social, éstas promueven un proceso de socialización que, según Secord y Backman (1964), consiste en un proceso de interacción mediante el cual los comportamientos de las personas son modificados y forzados a conformar las expectativas del grupo al cual pertenecen. La socialización es, entonces, un medio importante por el cual la sociedad modela el comportamiento de sus miembros.

Los valores están fuertemente influidos por la ideología de la cultura. De acuerdo con la teoría de roles, "El individuo intenta operar dentro de las expectativas de un grupo social e interiorizar los valores y normas que prescribe explícitamente el grupo" (Kast y Rosenzweig, 1970: 24). Montero (1991) considera los valores como criterios de evaluación para la conducta humana, los cuales pueden cambiar de una cultura a otra y entre grupos pequeños dentro de una misma cultura. Señala, también, que cada cultura genera sus propios valores y que estos valores, a pesar de cierta estabilidad, cambian con el tiempo.

Los valores, como una de las bases del comportamiento humano, tienen connotaciones pragmáticas, moralistas y hedonistas. Los

valores, en un sentido pragmático, tienen un impacto directo en las acciones de las personas. Jacob y Flink (1962) definen los valores como una parte intuitiva del proceso de toma de decisiones gerenciales sobre bases regulares. Padua (1979) habla de los valores como puntos de referencia que guían la evaluación de las experiencias y el comportamiento de las personas.

Algunos estudiosos han establecido relaciones de los valores con la moral. Maslow (1959), por ejemplo, los conceptúa como preferencias y principios morales inherentes a todos los seres humanos. Krech, Crutchfield (1965: 95), sostienen que están relacionados con algo deseable o bueno y los clasifican según connotaciones afectivas en positivo/deseable o negativo/indeseable. Rodríguez (1980) concluye que los valores son categorías generales compuestas de elementos cognitivos y emocionales que son lo suficientemente fuertes como para predisponer comportamientos humanos específicos.

Los valores de las personas establecen un sistema jerárquico de integración en un entorno social. Por lo tanto, el conocimiento de los valores de una sola persona o la estructura de valores de un grupo social provee un punto de partida que permite al investigador hacer comparaciones importantes entre los subgrupos de una sociedad. Dicho conocimiento es útil para la comprensión del comportamiento humano en un amplio rango de campos (económicos, políticos y sociales).

Las instituciones, como organizaciones socializantes, tienen un importante impacto sobre los valores de las personas, por ello se espera que la educación elemental, secundaria y universitaria transmita las ideologías y valores de la sociedad a la gente joven. Las organizaciones religiosas, sindicatos, instituciones correccionales, la milicia y otros tipos de or-

ganizaciones similares operan bajo ciertos valores, los cuales a su vez, afectan a los individuos de esa sociedad en particular.

También en los sitios de trabajo, como organizaciones que son, se producen interacciones entre los gerentes y los empleados que dan lugar a un proceso de socialización organizacional, mediante el cual, según Schein (1982), una persona toma conciencia de lo que es y de lo que no es importante para la organización, a la vez que puede resultar afectado en su propio sistema de valores. Por medio de dicho proceso de socialización, el nuevo empleado aprende lo que se llama la cultura de la organización, esto es, sus políticas, normas, valores y comportamientos. Schein sostiene que tal aprendizaje incluye, por ejemplo: Objetivos generales y específicos de la organización; medios preferidos para alcanzar objetivos; responsabilidades y tareas del puesto; comportamiento esperado en el puesto; y reglas y principios para preservar la dignidad e integridad de la organización.

Como ya se dijo, la sociedad influye sobre los individuos y los grupos, y en este sentido, las organizaciones deben operar bajo las ideologías generales establecidas por aquella. Pero lo opuesto también es verdad. Veamos: En opinión de Kast y Rosenzweig (1970), las organizaciones utilizan recursos provenientes del medio ambiente y poseen un cierto grado de autonomía para alcanzar sus propósitos; pero éstos son limitados por los requerimientos impuestos por la sociedad para satisfacer sus necesidades. Esto no significa que las organizaciones son pasivas: ellas también modifican los valores sociales. Este intercambio dinámico entre las organizaciones y la sociedad se refleja en lo que se llama la "sociedad de negocios", donde puede suceder que la ideología de una corporación grande fija la pauta dominante para todo el sistema.

Por ejemplo, los valores y creencias de los ejecutivos de grandes organizaciones han ejercido siempre una fuerte influencia en el mercado de productos y servicios en los Estados Unidos.

La organización moderna de negocios es el mecanismo primario para la transformación acelerada de tecnología en productos y servicios. Esta [organización] es una fuerza dominante para recibir los recursos del entorno, transformarlos y distribuir sus productos. En la ejecución de este papel, las organizaciones ejercen influencia en la sociedad (Kast y Rosenzweig, 1970: 149).

2. El Papel de la Educación Superior

De acuerdo a los datos presentados por Husén y Postlethwaite (1994: 6592), la matrícula de las universidades públicas venezolanas en 1990 fue 332.091 y en las universidades privada fue de 59.654 estudiantes durante ese mismo año. Con relación a este hecho, Husén y Postlethwaite señalan: El total de matrícula se ha expandido drásticamente desde 1960, pero desde 1970 hasta 1990 esta expansión se ha concentrado en los niveles altos del sistema educativo. . . la matrícula neta se incrementó de 11 a 25 por ciento en la educación superior en el mismo período.

Las instituciones de educación superior en Venezuela, y específicamente las universidades públicas, son agentes importantes para el establecimiento, desarrollo y cambio de los valores de la sociedad, además de que muchos de sus egresados posteriormente asumen roles de liderazgo en distintas organizaciones. Por este motivo estas instituciones constituyen sitios claves para la exploración y estudio de los valores de los venezolanos y esta es la razón de haberse seleccionado la

Universidad del Zulia para esta investigación. La intención del investigador es la de realizar estudios similares en otras universidades públicas y privadas, así como en otras organizaciones venezolanas.

2.1. La Universidad del Zulia

La Universidad del Zulia (LUZ) es una universidad pública y autónoma regulada por la Ley de Universidades y por políticas internas. Esta institución es considerada la segunda universidad más grande de Venezuela, en términos de asignación de recursos financieros del Estado, pero la más grande en términos de estudiantes matriculados en años recientes. El origen de LUZ se remonta al siglo XIX, alrededor del año 1892, en la ciudad de Maracaibo (capital del Estado Zulia). Como otras universidades tradicionales latinoamericanas, LUZ tiene una organización académica según el modelo francés, es decir, estructurada en Facultades, Escuelas y Cátedras. Para el año 2000, fecha en la cual se realizó esta investigación, la universidad contaba con 10 Facultades: Agronomía, Arquitectura, Economía y Ciencias Sociales, Ingeniería, Ciencias Experimentales, Humanidades, Derecho, Medicina, Odontología y Ciencias Veterinarias.

El gobierno autónomo de la universidad es ejercido por el Consejo Universitario, compuesto de un rector, un Vicerrector Académico, un Vicerrector Administrativo, un Secretario, diez decanos de facultades y una representación de los grupos internos y externos tales como: profesores, estudiantes y representantes del Ministerio de Educación. Los Consejos de Facultad están compuestos de manera similar.

3. Metodología, resultados, conclusiones, discusión e implicaciones para cada pregunta de investigación

3.1. ¿Cuáles son los valores (tal como son descritos en el *Personal Value Questionnaire* [PVQ] de England) de los miembros de los consejos gobernantes de La Universidad del Zulia?

El diseño de encuesta es una herramienta apropiada cuando el objetivo mayor de una investigación no es la de encontrar una relación causa-efecto, sino el de coleccionar datos para contestar preguntas concernientes al estatus de un objeto de estudio (Sabino, 1986). Esta metodología se utilizó para responder a la Pregunta de Investigación 2 “¿Cuáles son los valores (tal como son descritos en el *Personal Value Questionnaire* [PVQ] de England) de los miembros de los consejos gobernantes de La Universidad del Zulia?”

Descripción de los participantes: La población seleccionada para este estudio fue de 517 gerentes universitarios. Se encuestaron tres niveles de gerencia: Consejo Universitario, Consejos de Facultades y Consejos de Escuelas.

Instrumentación: De las diferentes metodologías utilizadas para medir valores, la metodología de England (1967) fue considerada por el investigador como la más útil para la determinación del sistema de valores de los gerentes de La Universidad del Zulia. El instrumento PVQ (Personal Value Questionnaire) de England llena los criterios para este estudio en particular: se enfoca en valores personales de los gerentes, tiene alta confiabilidad y validez, es fácil y rápido en su administración

y es relativamente fácil de interpretar (Kuklan, 1988).

Los valores incluidos en el PVQ fueron seleccionados de una voluminosa literatura acerca del comportamiento de organizaciones, individuos y grupos. Un conjunto inicial de 200 conceptos fueron reducidos a 96, de acuerdo a las opiniones de expertos, hasta llegar a un grupo 66, mediante un estudio piloto con gerentes. Estos conceptos o valores se clasifican en cinco categorías: (a) valores acerca de las metas de la organización; (b) valores acerca de las metas personales; (c) valores acerca de los grupos de personas; (d) valores acerca de ideas asociadas con personas; y, (e) valores relacionados con ideas acerca de diferentes temas (England, 1967).

El desarrollo del PVQ de England se basó en la premisa de que la importancia y el significado (agradable, exitoso o ético) dado por un gerente a un grupo específico de conceptos proporcionará señales claras de la naturaleza íntima de su sistema de valores, lo que, a su vez, eventualmente será relacionado con su comportamiento (England, 1967).

La idoneidad de esta metodología para determinar los valores relevantes al comportamiento gerencial, se consigue al clasificar a los gerentes como pertenecientes a una de cuatro orientaciones primarias (afectiva, pragmática, moralista o mixta) sobre la base de sus evaluaciones (importancia y significado) a los 66 conceptos incluidos en el PVQ. Estas evaluaciones servirán, a su vez, para caracterizar los conceptos evaluados como valores operativos, intencionales o adoptados, de los cuales se podrán identificar los valores relevantes al comportamiento.

Por lo tanto, el comportamiento de un gerente pragmático puede ser predicho, más atinadamente, por aquellos conceptos considerados por él como importantes y relaciona-

dos con el éxito; y para un individuo orientado afectivamente, el comportamiento puede ser mejor predicho por aquellos conceptos considerados como "importante" y "agradable". Estos valores son conocidos como operativos, los cuales tienen la más alta probabilidad de ser trasladados de un estado intencional a un comportamiento específico (England, Dhingra y Agarwal, 1974).

Mientras que los valores operativos parecen ser los que ejercen mayor influencia, los valores intencionales son aquellos conceptos que un individuo considera de gran importancia, pero que parecen no encajar en su experiencia organizacional porque son inducidos por la cultura de la sociedad. Para un individuo pragmático, los valores intencionales son aquellos conceptos calificados por él como de "alta importancia" y "Agradable o ético." Los valores intencionales pueden implicar un conflicto entre lo que uno cree y lo que uno ve que está siendo recompensado en su ambiente organizacional. Los valores adoptados son aquellos que encajan en la orientación primaria de un individuo, pero que no se consideran muy importantes. Estos valores parecen ser inducidos por la situación. Aunque estos valores nacen de la experiencia organizacional del individuo, son difíciles de interiorizar (England, 1967).

Validez y Confiabilidad del PVQ de England: Kuklan (1988: 14) afirma que "El hecho de que el Cuestionario de Valores Personales de England sea una herramienta confiable y válida, ha hecho de ésta una poderoso instrumento para la investigación organizacional, no sólo en una cultura sino en algunas otras". La validez de este instrumento fue maximizada por England con varios procedimientos para la eliminación de ítems sesgados.

El diseño de encuesta asegura más validez interna y externa del constructo que validez

interna; la validez interna de este tipo de investigación es débil. Debido a que este estudio es exploratorio y descriptivo en su concepción y objetivos, la validez interna (relaciones de causa-efecto) fue considerada menos importante que otras consideraciones metodológicas. Por el hecho de que la Pregunta de Investigación 2 tiene como objetivo una descripción de los valores del grupo de autoridades universitarias en particular, y debido a que los sujetos de este estudio representan el total de gerentes de las unidades organizativas consideradas, la validez externa (generalización de los resultados) es también de menor importancia. En otras palabras, el investigador no aspiró a hacer generalizaciones a partir de los resultados obtenidos de este grupo en particular con otros grupo de individuos o poblaciones.

Debido a que el uso de encuestas se relaciona estrechamente con el de cuestionarios y entrevistas, algunas fallas inherentes a estos instrumentos también se le atribuyen al método de encuesta: (1) la inflexibilidad de los cuestionarios y entrevistas (preguntas estandarizadas) para la determinación de actitudes, orientaciones, circunstancias y experiencias de las personas en sus propias dimensiones, y (2) la dificultad de obtener un sentido completo de los procesos sociales en los ambientes naturales (Babbie, 1992). Por causa de esta fallas, la aplicación de medidas correctivas para evitar estos problemas se hacen necesarias e importantes. En este estudio en particular, las debilidades del método de encuestas están todavía presentes.

Los errores fortuitos y sistemáticos que comprometen la confiabilidad de una encuesta (malos entendidos, errores, falta de atención, entrenamiento inapropiado, efecto halo, error de contraste, etc.) fueron considerados en la redacción de las instrucciones para responder el PVQ. A los participantes se les explicó como

contestar la encuesta y se les animó a dar respuestas ciertas en vez de respuestas socialmente deseadas. Medidas como éstas son recomendadas por Judd, Kidder y Smith (1991: 153) como aspectos clave para promover la validez en el método de encuestas: El investigador debe intentar mencionar la cooperación de los sujetos y su participación activa en la tarea de clasificación, el investigador también deberá mencionar que la exactitud es de gran valor y que será examinada... Con precauciones como éstas, la auto evaluación puede dar medidas confiables y válidas de una variedad de constructos.

Traducciones inexactas del PVQ del inglés al español pudieran también ser fuente de errores en la respuesta a las encuestas y pueden afectar la confiabilidad del instrumento. Para asegurar que la traducción al español del PVQ fuera fidedigna, se pidió que la traducción realizada por el investigador fuera verificada y validada por un traductor profesional. Medidas adicionales fueron tomadas para garantizar que la distribución y recolección de las encuestas siguieran una forma estandarizada y confiable.

El instrumento usado en este estudio se confeccionó de la siguiente manera: 1) el diseño y redacción de la primera parte del instrumento lo realizó el investigador para obtener información acerca de las características particulares de los gerentes de LUZ; 2) la segunda parte del instrumento se construyó siguiendo el formato original de England (1967), es decir, los 66 conceptos, las cinco categorías de valores, los criterios de valuación y las escalas de medición. Parte de la redacción de las instrucciones para contestar el instrumento, así como el arreglo de las partes del cuestionario fueron tomadas del Instrumento de Medición de Valores (Values Measurement Instrument) de Manley y Manley (1980). Este instrumento

es una adaptación del PVQ de England, similar en todos sus aspectos excepto los conceptos usados para medir los valores. Esta encuesta fue el único instrumento disponible, similar al PVQ, en el mercado de encuestas de investigación. El permiso para uso y traducción al español fue otorgado por el autor.

Los datos resultantes de la aplicación del PVQ en tres niveles de gerencia de LUZ, fueron analizados con técnicas y formatos provistos por Manley y Manley (1980).

No se requirió los nombres de las personas que llenaron la encuesta y se garantizó la confidencialidad de las respuestas. El investigador proveyó a los participantes de información acerca del propósito del estudio.

3.2. Resultados, Conclusiones, Discusión e Implicaciones de la Pregunta de Investigación 1

Los consejos de gobierno de La Universidad del Zulia, en su conjunto, pueden ser descritos como de orientación pragmática. Cuando se consideran los individuos por separado, hay más gerentes de orientación pragmática que de orientación moral o afectiva. El modo secundario de orientación de valores de los gerentes de La Universidad del Zulia es moralista.

Seis de las nueve facultades (66.67%) de la Universidad del Zulia mostraron una orientación primaria pragmática en sus sistemas de valores y tres (33.33%) fueron clasificadas como poseedoras de una orientación primaria de valores moralistas. Entre las facultades con una orientación primaria de valores pragmáticos se cuentan: Agronomía, Experimental de Ciencias, Ciencias Económicas y Sociales, Ingeniería, Medicina, Odontología y Veterinaria. Las facultades con una orientación primaria de valores morales son:

Arquitectura, Ciencias Políticas y Jurídicas y Humanidades y Educación. En todos los casos, las facultades mostraron tener una orientación primaria de valores pragmáticos o una orientación primaria de valores morales. Ninguna facultad fue clasificada como de orientación primaria de valores afectivos (agradable) o con una orientación primaria mixta.

La discusión e implicaciones derivadas de las conclusiones a la pregunta de investigación 1 se presentan sobre la base lógica de England (1967) en cuanto a las implicaciones de los resultados del PVQ. Primero, se dará una interpretación del perfil de valores de los gerentes de LUZ de acuerdo con el modelo de England; y segundo, se explorará, mediante un análisis, las respuestas dadas por los gerentes universitarios a los 66 conceptos contenidos en el PVQ, las cuales serán explicadas en términos de sus implicaciones para el comportamiento gerencial.

La Figura 1 muestra un perfil de los gerentes de LUZ, las respuestas se trasladaron a una clasificación de valores. Cuando se observan los valores dominantes de los miembros de los consejos de gerencia universitaria que respondieron el cuestionario PVQ, éstos pueden ser clasificados como pragmáticos en su orientación primaria de valores. Los 25 conceptos que los gerentes universitarios clasificaron como de "Alta Importancia" y que se consideraron como "Exitoso" representan los "Valores Operativos" para estas personas. Estos conceptos engranan en la orientación primaria del grupo y deberían ejercer una mayor influencia en el comportamiento de los gerentes universitarios que las ideas y conceptos ubicados en cualquier otra celda del Perfil de Valores. Por ejemplo, debido al hecho de que los gerentes asignaron un mayor valor a los conceptos "capacidad" y "habilidad" que a los conceptos de "honor" y "lealtad", se espera

Figura 1
Perfil Gerencial de los gerentes universitarios de LUZ (N=207)

	Alta Importancia	Importancia Moderada	Baja Importancia	
1er. Rango "Exitoso"	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia -Alta Productividad -Estabilidad Organizacional -Crecimiento Organizacional -Liderazgo Industrial -Maximización de ganancias -Bienestar del Personal <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Valores Operativos </div> <ul style="list-style-type: none"> -Creatividad -Logro -Éxito -Satisfacción laboral -Seguridad -Prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerentes -Clientes -Empleados Técnicos -Empleados -Artesanos <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Valores Adoptados Inducidos Situacionalmente </div> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad -Habilidad -Cooperación -Confianza -Cambio -Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Poder Accionistas Ambición Fuerza Cautela Riesgo Liberalismo 	
2do. Rango "Ético"	<ul style="list-style-type: none"> -Bienestar Social -Yo -Mis subordinados -Los obreros -Mi jefe -Mi compañía -Los trabajadores -Mis compañeros de trabajo -Dueños <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Valores Intencionales Socialmente Inducidos </div>	<ul style="list-style-type: none"> -Tolerancia -Autonomía -Dignidad -Honor -Lealtad -Racionalidad -Autoridad -Compromiso -Propiedad -Igualdad 	<ul style="list-style-type: none"> -Individualidad -Influencia Gobierno Sindicatos Obediencia Compasión Conflicto Conservatismo <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> Valores Débiles Baja relevancia para el comportamiento </div>	
3er. Rango "Agradable"		<ul style="list-style-type: none"> Dinero -Emociones 	<ul style="list-style-type: none"> Ocio Agresividad 	

Fuente: Elaboración propia.

que los primeros se reflejen en mayor grado que los últimos en sus comportamientos.

Los siete conceptos asignados a la celda denominada "Valores adoptados- Inducidos Situacionalmente" son los que ejercen la menor influencia en la estructura de personalidad de los individuos y los que afectan su comportamiento sólo debido a

factores situacionales. Estos conceptos se han observado en la experiencia organizacional de gerentes exitosos, pero que son difíciles de interiorizar o de ser considerados como de alta importancia.

Los gerentes universitarios parecieran estar diciendo, por ejemplo, que "ambición", "fuerza" y "poder" tienen un gran impacto en

lo que acontece en la universidad, pero que no deben ser considerados tan importantes como “creatividad”, “capacidad” y “habilidad”. No debe esperarse que los valores representados por estos siete ejerzan tanta influencia en los gerentes de LUZ como podrían tenerla los valores operativos, porque dichos gerentes no están totalmente comprometidos con los valores adoptados como lo estarían con los valores operativos.

Los 19 conceptos incluidos en la celda denominada “Valores Intencionales-Socialmente Inducidos” se consideran como importantes, pero sólo tienen una moderada posibilidad de ser trasladados, debido a factores situacionales, de un estado intencional a un comportamiento. Estos conceptos deben haber sido considerados por estos gerentes universitarios de mucha importancia en toda su vida, pero no concuerdan con su experiencia organizacional en la universidad y no siempre corresponden con la realidad organizacional. Lealtad, por ejemplo, es considerado por los gerentes universitarias como un objetivo de gran importancia organizacional, pero que no afecta en gran manera sus comportamientos porque no pertenecen a su orientación primaria de valores pragmáticos.

Los restantes 15 conceptos agrupados en la celda denominada “Valores Débiles-Baja Relevancia para el Comportamiento” son aquellos de los cuales no debe esperarse que ejerzan gran influencia en el comportamiento de los gerentes porque no son considerados importantes y no encuadran con su orientación primaria de valores pragmáticos.

Según el análisis realizado por el investigador, siguiendo el modelo de England, del perfil de valores de los gerentes de LUZ, algunos de los conceptos incluidos en las cinco categorías del PVQ (Metas de las Organizacio-

nes de Negocios, Metas Personales, Grupo de Personas, Ideas Asociadas con las Personas, e ideas acerca de Temas Generales) no concuerdan con el carácter educacional y de organización sin fines de lucro que posee la Universidad del Zulia. Sin embargo, la opinión de los gerentes de LUZ acerca de los 66 conceptos, contenidos en las categorías mencionadas, refleja las valuaciones que hacen de estos conceptos. Estas valuaciones deberían, de acuerdo con England, tener repercusiones en el comportamiento de los gerentes y en las expectativas que éstos tengan del comportamiento de otras personas dentro y fuera de la universidad.

Valores Operativos: La Figura 1 muestra que los conceptos dentro de la categoría de “Metas de las Organizaciones de Negocios” (eficiencia organizacional, alta productividad, estabilidad organizacional, liderazgo industrial, maximización de ganancias, y bienestar del empleado) fueron clasificados como valores operativos. Estos conceptos representan dos puntos de vista manejados en la literatura sobre gerencia organizacional: los primeros seis tienen que ver con postulados de la Escuela Tradicional de Gerencia (Fayol, 1949; Taylor, 1985) y el concepto “Bienestar del Empleado” lleva implícito postulados de la Teoría Y (McGregor, 1960). En la opinión de la mayoría de los gerentes de LUZ, estos conceptos, de manera conjunta, tienen la importancia más alta para el éxito en la gerencia organizacional de esa institución.

Los conceptos “Grupos de Personas”, “Gerentes” y “Empleados” -dos grupos internos- parecen estar asociados con una alta importancia para el éxito organizacional. Entre la categoría de empleados están incluidos los empleados técnicos, obreros y artesanos. Estos grupos de personas son considerados como parte del éxito de una organización.

Las ideas asociadas con las personas como: “Capacidad”, “Habilidad”, “Cooperación”, y “Lealtad” son considerados valores operativos con una alta probabilidad de incidencia en el comportamiento de los gerentes de LUZ. Las connotaciones pragmáticas de estos conceptos armonizan con los otros valores operativos.

Con respecto a “Ideas sobre Temas Generales”, sólo dos conceptos “Cambio” y “Competencia” fueron considerados por los gerentes universitarios como valores operativos, por lo que se espera que sean de gran influencia para en el moldeamiento de sus comportamientos. La naturaleza de estos conceptos sugiere que los gerentes universitarios de LUZ tienen una “orientación de acción” (England, 1967) en lo cual el “hacer” es de primaria importancia.

Valores Intencionales: La Figura 1 muestra “Bienestar Social” (un concepto dentro de la categoría de “Metas de Organizaciones Empresariales” que ha sido añadido más recientemente a la literatura de gerencia) como un valor intencional. Este objetivo organizacional, aunque profesado como un valor de los gerentes de LUZ, tuvo una puntuación menos importante para el éxito organizacional. Por lo tanto, debería tener sólo una moderada posibilidad de ser trasladado al comportamiento.

En la categoría de “Metas Personales de Individuos”, “Autonomía” y “Dignidad” dos conceptos con connotaciones éticas, son considerados por los gerentes pragmáticos de LUZ como valores intencionales, socialmente inducidos, con una moderada probabilidad de afectar sus comportamientos.

Con respecto a “Grupos de Personas”, tales como: “Yo”, “Mis Subordinados”, “Los Obreros”, “Mi Jefe”, “Mi Compañía”, “Los Jornaleros”, “Mis Compañeros de Trabajo” y

“Dueños” fueron clasificados como valores intencionales. Estos valores son importantes para los gerentes de LUZ, pero parecen no tener resonancia en su experiencia organizacional. Deben aparecer ciertos factores situacionales para que estos valores intencionales puedan emerger y tener alguna relevancia en el comportamiento de los gerentes.

Las ideas asociadas con las personas: “Tolerancia”, “Honor”, y “Lealtad” están también dentro del marco de valores intencionales-socialmente inducidos. Estos valores podrían no encajar dentro de la experiencia organizacional de LUZ.

Las ideas sobre Temas Generales: “Racionalidad”, “Autoridad”, “Compromiso”, “Propiedad”, e “Igualdad” son valores intencionales considerados de gran importancia por la sociedad venezolana que traen los gerentes consigo cuando ingresan a la universidad, pero que no son siempre útiles. Estos valores tienen una relevancia moderada en el comportamiento de los gerentes de la Universidad del Zulia.

Valores Adoptados: La Figura 1 muestra al “Poder” (de la lista de Metas Personales de Individuos) como un valor adoptado, lo cual significa que este valor ha sido inducido por una situación particular y que tiene un chance moderado para constituirse como parte del comportamiento de los gerentes de LUZ. Esta percepción puede tener algo que ver con el liderazgo tradicional venezolano de “caudillos” que usó y todavía usa poder político y económico como mecanismo de influencia. Este concepto pudiera tener connotaciones negativas para los gerentes de LUZ, pero podría estar relacionado con factores organizacionales situacionalmente inducidos.

De las “Metas Personales de los Individuos”, los primeros seis conceptos (Creatividad, Éxito, Satisfacción Laboral, Seguridad y

Prestigio) son considerados valores operativos; por lo tanto, estas ideas deben encauzar, de una forma más marcada, el comportamiento de los gerentes de LUZ y las expectativas que éstos tienen de otras personas que los otros conceptos del PVQ referidos a las Metas Personales de los Individuos. Es importante notar que los valores operativos: creatividad, logro y éxito son el centro de atención de la ideología pragmática en la actualidad y llena perfectamente los valores operativos de las Metas de Organizaciones de Negocios de la filosofía pragmática de LUZ; estos valores podrían ser considerados operativos por los gerentes de LUZ y, por lo tanto, influenciar sus comportamientos más que ningún otro valor.

En el “Grupo de Personas” la categoría “Accionista” es considerada un valor adoptado, con una moderada posibilidad de influenciar el comportamiento y crear expectativas acerca del comportamiento de otros. Si el Estado venezolano es visto solamente como el único proveedor de recursos financieros para La Universidad del Zulia, entonces tiene sentido que este concepto sea un valor adoptado inducido por la situación. Los gerentes universitarios pueden razonar que el gobierno ha contribuido en el pasado al éxito de la universidad, pero debido al incremento de los costos de educación, deben buscarse otros recursos financieros para asegurar el éxito sostenido.

En la categoría “Ideas Asociadas con las Personas”, la “Ambición” es un valor adoptado con una moderada influencia en el comportamiento de los gerentes. La connotación negativa de este término (un fuerte deseo de alcanzar algo la fama o el poder) podría ser una razón para explicar la razón por la cual no fue clasificado como un valor operativo.

Con respecto a “Ideas acerca de Temas Generales”, los conceptos: “Riesgo”, “Fuerza”, “Cautela” y “Liberalismo” fueron valora-

dos como valores de segundo nivel con una moderada influencia en el comportamiento de los gerentes. El riesgo, por ejemplo, es un valor adoptado que puede haber sido premiado en el pasado pero que no ha sido interiorizada por los gerentes de LUZ.

Valores Débiles: De la lista de “Metas Personales de los Individuos”, los conceptos: “Dinero”, “Individualidad” “Influencia” y “Ocio” son considerados valores con una influencia débil en el comportamiento. Es importante notar que estos valores se consideran un común denominador de la conducta corrupta e ineficiente de los líderes venezolanos (Pérez, 1990).

Dos conceptos dentro de “Grupos de Personas” son considerados valores débiles- “Gobierno” y “Sindicatos”. Estos dos grupos, uno externo y otro interno, parecen tener poca influencia en el comportamiento de los gerentes de LUZ y en sus expectativas del comportamiento de otros. En la percepción de los gerentes de LUZ, el concepto “Gobierno” parece tener pequeña importancia, aún a costa de su contribución para el éxito de la universidad. Esta situación podría dar lugar a la reducción de fondos públicos para las universidades y en el fortalecimiento de la tendencia del gobierno para privatizar la educación universitaria venezolana. El concepto “Sindicato”, el último en la lista de valores considerados “Importante” en el éxito organizacional, parece ser un concepto desacreditado entre los gerentes de LUZ. En la opinión de críticos internos (Mata, 1993) las universidades públicas (la Universidad del Zulia, entre ellas) están a merced de los sindicatos universitarios (las asociaciones de profesores, empleados, obreros y estudiantes), los cuales, según ellos han creado una “cultura clientelar” para garantizar su cuota de poder y obtener, de esta forma, las máximas ventajas de la universidad.

En “Ideas asociadas con las Personas”, los conceptos “Obediencia”, “Conformidad”, “Agresividad”, “Prejuicio” y “Compasión” son considerados valores débiles con una baja influencia en el comportamiento de los gerentes. La baja calificación dada a los primero dos conceptos, “Obediencia” y “Conformidad” puede ser el resultado de las connotación negativas del concepto “Poder”. Es importante notar que la más baja calificación dada al concepto “Compasión”. Esto muestra una falta de *caring function* (Mayeroff, 1971) que las instituciones educaciones deben prestar a sus miembros-estudiantes, empleados, profesores, etc.

El último grupo de conceptos: “Emoción”, “Conflicto”, “Conservatismo” y “Religión” son considerados como valores débiles con una baja influencia en el comportamiento. La poca importancia dada “Conflicto” sugiere una falta de conciencia del conflicto como algo no necesariamente negativo en una institución universitaria, supuestamente un lugar donde el pluralismo ideológico debe estar presente. Igualmente resulta extraño la poca relevancia que le otorga al concepto “Religión” en cuanto a su papel en el éxito organizacional, teniendo en cuenta que el 87% de los gerentes de LUZ señalaron que son católicos. En la clasificación y calificaciones de los conceptos más importantes para el éxito, la religión no parece jugar un papel importante en el mundo pragmático de la gerencia de LUZ.

3.2. ¿Cómo se relacionan los sistemas de valores personales de los gerentes universitarios determinados con el PVQ y el sistema pragmático de valores predominante en la Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia?

Doscientos tres de los 207 gerentes universitarios (49.76%), con datos confiables par la investigación, coincidieron con la

orientación pragmática de valores encontrados en el folleto de Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia. Los 104 gerentes restantes (50.24%) mostraron una orientación de valores: moralista, placentera o mixta.

El sistema de valores predominante contenido en la Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia, de acuerdo con las calificaciones de cuatro codificadores, fue pragmático. El sistema de valores predominante de los gerentes de nueve Consejos de Facultad de la Universidad del Zulia fue pragmático en seis (66.67%); en los tres restantes (33.33%) fue moralista. La Universidad del Zulia como un todo presentó un orientación primaria de valores pragmática y una orientación a secundaria de valores moralista.

La comparación del sistema de valores personales de los gerentes universitarios con el sistema de valores prevaleciente en la Filosofía de Gestión de la Universidad del Zulia se alcanzó de dos maneras: primero, un informe en forma tabular de la orientación primaria de cada consejo universitario; y, segundo, una tabla contentivas de los porcentajes de acuerdo y desacuerdo entre la orientación primaria de valores de los gerentes universitarios en sus tres niveles de gobierno y el sistema de valores pragmático encontrado en la Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia (Ver Tabla I).

En resumen, 103 personas (49.76%) de un total de 207 gerentes universitarios, con datos confiables, coincidió con la orientación pragmática encontrada en el folleto de Filosofía Gerencial de La Universidad del Zulia. Las restantes 104 personas (50.24%) mostraron una orientación primaria diferente: 69 (33.33%) moralista; 9 (4.35%) hedonista y 26 (12.56%) mixta.

4. Reflexiones finales

Venezuela está en crisis. Esta crisis se refleja en tres problemas sociales: falta de

Tabla I
Porcentajes de Acuerdo y Desacuerdo sobre el Pragmatismo
entre los Tres Niveles de Gobierno en la Universidad del Zulia

Consejos	Total de miembros de Consejo encuestados	No. de miembros de Consejos (datos confiables)	De acuerdo con Pragmatismo	%	En Desacuerdo con Pragmatismo	%
Consejo Universitario	27	2	1	50.00	1	50.00
Consejo de Facultad	159	71	37	52.11	34	47.89
Consejo de Escuela	331	134	65	48.51	69	51.49
Total	517	207	103	49.76	104	50.24

identidad nacional positiva, corrupción gerencial a todos los niveles de organizaciones públicas y privadas y ineficiencia e ineficacia organizacional (Montero, 1991; Pérez, 1990). La Universidad del Zulia debe ser un agente de cambio social, porque cuando hay crisis un cambio social es necesario. La Universidad del Zulia debe asumir un papel asertivo en la promoción del cambio a través de la educación y de un liderazgo moldeador. Las conclusiones e implicaciones de este estudio sugieren que el sistema de valores predominante contenido en la Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia, así como los valores operativos de un numeroso grupo de gerentes de los consejos de gobierno de LUZ, no será suficiente para promover el cambio social demandado por los tres problemas sociológicos presentados anteriormente. Por este motivo, se darán a continuación recomendaciones específicas para los gerentes de los tres niveles de gobierno universitario y para las personas que están al frente de los departamentos de investigación de LUZ.

El artículo 25 de la Ley Orgánica de Educación de Venezuela (1980: 10), establece: "La enseñanza universitaria se inspirará en

un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes de pensamiento universal, las cuales expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica". El mismo contenido, con palabras exactas, se establece en el artículo 4, Título I, de la actual Ley de Universidades de Venezuela. El Consejo Universitario debe promover cambios en la filosofía de la Universidad del Zulia para dar a los valores moralistas y hedonistas un peso de importancia relativa en la formulación de estrategias, políticas y objetivos institucionales. Esta filosofía de gerencia debería ser más congruente con las ideas de una ideología pluralista como la que se establece en las actuales leyes sobre la educación en Venezuela.

Los Consejos de Facultad y de Escuela deberían, a través de planes bien pensados, promover valores éticos y hedonistas en el discurso universitario. Al proceder de esta forma, las Facultades y Escuelas proveerían un lugar propicio para un debate interno de ideas. Este debate podría expandir el rango de las actuales ideas pragmáticas a otras soluciones potenciales para la resolución a los graves problemas universitarios. Aspectos éticos po-

drían ser incluidos en los contenidos de las asignaturas, para que los estudiantes puedan, a lo menos, tener conciencia acerca del ingrediente ético que debe estar presente en cada disciplina científica. Las Facultades y Escuelas también podrían promover seminarios para informar a sus miembros específicamente acerca del carácter pluralista de las universidades.

La Universidad del Zulia, a través de sus diferentes departamentos de investigación, debe dirigir esfuerzos para explorar la relación entre los valores de los gerentes universitarios y otras variables organizacionales, tales como: percepción del éxito personal, procesos de toma de decisiones, conflictos intergrupales dentro de la organización y percepciones de la necesidad de un cambio social. Otras preguntas de investigación podrían ser: ¿Cuáles son los niveles óptimos de congruencia de valores dentro de la universidad como un todo, en las facultades y escuelas para alcanzar eficiencia y eficacia organizacional?; ¿cuáles son los efectos sobre los gerentes de LUZ si se les provee de información válida de sus propios sistemas de valores?; ¿cómo la información acerca de los valores de gerentes de LUZ podría ayudarlos a manejar la consistencia entre lo que creen y valoran con la forma como se comportan?; ¿cuáles son los resultados de los valores moralistas y hedonistas en el discurso universitario?, ¿cómo pueden incorporarse los valores moralistas y hedonistas en el discurso universitario?

Finalmente, los diferentes consejos de gobierno de LUZ deberían promover niveles óptimos de incongruencia de valores entre los miembros de la universidad. El énfasis no debe ser puesto exclusivamente en la promoción del desarrollo económico y de fines pragmáticos, sino también en darle igual impor-

tancia a la difusión de valores éticos y al establecimiento de un balance entre el valor dado a la satisfacción de necesidades y derechos individuales y el valor dado a la satisfacción de las necesidades de la sociedad como un todo. Este balance de sistemas de valores honraría el objetivo de educación tal como se establece en el Artículo 27 de la Ley Orgánica de Educación en Venezuela (1980: 11): Continuar el proceso de formación integral de los recursos humanos, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y desarrollo de acuerdo con las necesidades de desarrollo nacional y el progreso científico. Fomentar la investigación de nuevo conocimiento y promover el progreso de la ciencia, tecnología, literatura, artes, y otras manifestaciones del espíritu del ser humano, la sociedad y un desarrollo independiente. Difundir el conocimiento para mejorar el nivel cultural y ponerlo al servicio de la sociedad y el desarrollo integral del hombre.

Bibliografía citada

- Babbie, E. (1992). **The practice of social research**. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company.
- England, G. (1967, March 1). Personal value system of American managers. **Academy of Management**, 10, 53-68.
- England, G., Dhingra, O., & Agarwal, N. (1974). **The manager and the man: A cross-cultural study of personal values**. Kent, OH: Kent State University Press.
- Fairchild, H. P. (Ed.). (1944). **Dictionary of sociology**. New York: Philosophical Library, Inc.
- Fayol, H. (1949). **General and industrial management**. London: Pitman Publishing, Ltd.

- Husén, T., & Postlethwaite, T. N. (Eds.). (1994). **The international encyclopedia of education**. Sweden: Pergamon.
- Jacob, P., & Flink, J. (1962, May). Values and their function in decision making. **The American Behavioral Scientist**, Supplement no. 9, 22.
- Judd, C. M., Smith, E. S., & Kidder, L. H. (1991). **Research methods in social relations**. Chicago: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1970). **Organization and management: A systems and contingency approach (Fourth ed.)**. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Krech, D., & Crutchfield, M. (1965). **Psicología social [Social Psychology]**. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Kuklan, H. (1988). Crisis confrontation in international management: Consequences and coping actions. **Management International Review**, 28(3), 21-31.
- Ley Orgánica de Educación de Venezuela [Venezuelan Organic Law of Education]** (1980). Caracas: Editorial La Torre de Caracas.
- Manley, T. R., & Manley, E. T. (1980). Personal value systems questionnaire. New York: Educational Testing Service.
- Maslow, A. H. (1959). **New knowledge in human values**. New York: Harper.
- Mata, L. (1993, October). De la reforma de Córdoba a la democracia desvirtuada [From Córdoba's reform to meaningless democracy]. **Periódico de la Universidad del Zulia**, 6.
- Mayeroff, M. (1971). **On caring**. New York: Perennial Library.
- McGregor, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Montero, M. (1991). **Ideología, alienación e identidad nacional, una aproximación psicosocial al ser venezolano [Ideology, alienation, and national identity: A psycho social approximation of being Venezuelan]** (Tercera Edición ed.). Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Padua, J. (1979). **Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales [Research techniques applied to social sciences]**. México: Fondo Cultural Económico.
- Pérez, R. (1990). Corruption and business in present day Venezuela. **Journal of Business Ethics**, 9(7), 555-566.
- Rodríguez, A. (1980). **Psicología social [Social psychology]**. México: Editorial Trillas.
- Sabino, C. (1986). **Técnicas de investigación [Research techniques]**. Caracas: Editorial Panapo.
- Salazar, J. (1979). **Creencias, actitudes nacionales e ideología dependiente [National beliefs, attitudes, and dependent ideology]**. In XVII Congreso Interamericano de Psicología, Lima, Perú.
- Schein, E. (1982). **Dinámica de la carrera empresarial [Dynamics of the management career]**. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1964). Interpersonal congruency, perceived similarity, and friendship. **Sociometry**, 27, 115-127.
- Sosa, A. (1991, November). Why Venezuela exploded. **Maryknoll**, 85, 20-22.
- Taylor, F. W. (1985). **The principles of scientific management**. Easton, PA: Hive Publishing Company.