

VISIÓN ÉTICA FILOSÓFICA DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA

PHILOSOPHICAL ETHICAL VISION OF UNIVERSITY MANAGEMENT



María Eugenia Blanco^{1*}

E-mail: meblanco5968@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7083-990X>

María Alejandra Blanco²

E-mail: mblanco@ucv.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4700-1265>

Gilberto Platero Aratia³

E-mail: gplateroa@unjbg.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-7641>

Lupita Esmeralda Arocutipa Huanacuni³

E-mail: larocutipah@unjbg.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6219-9754>

Ludy Vilchez Casas⁵

E-mail: ludyvilchez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8205-5803>

¹Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Calabozo, Venezuela.

²Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

³Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Tacna, Perú.

⁵Universidad los Ángeles de Chimbote. Chimbote, Perú.

*Autor de Correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Blanco, M. E., Blanco, M. A., Platero Aratia, G., Arocutipa Huanacuni, L. E., y Vilchez Casas, L. (2025). Visión Ética Filosófica de la Gerencia Universitaria. *Revista Conrado*, 21(104), e4444.

RESUMEN

La ética filosófica en la gestión de la educación superior constituye la base fundamental para el desarrollo y la calidad operativa de las instituciones educativas. Esto implica la incorporación de principios y valores éticos en la toma de decisiones y el liderazgo en todos los aspectos de la vida universitaria. La ética filosófica en la gestión universitaria enfrenta retos relacionados con conflictos de interés, presiones externas y cambios sociales, convirtiéndose en un aspecto crucial para el progreso de las instituciones de educación superior, la cual requiere de reflexión constante por parte de los directivos en el ámbito universitario. Estos elementos son evaluados desde la perspectiva de la acción humana, que se clasifica como buena o mala según los criterios adoptados, considerando su proceder, los problemas inherentes y la posición conceptual de los filósofos y las teorías sobre lo Bueno. El enfoque del estudio es Cualitativo y Documental, cuyo fundamento se ubica en el paradigma Interpretativo, tiene como propósito develar la visión ética filosófica de los gerentes en el contexto universitario. En estos momentos históricos de la humanidad, toca afrontar con un esquema bien definido la concepción ética filosófica la gerencia

universitaria, estas existen en la implementación de la teoría de lo bueno, centrada en la condición humana, la cual está llamada a ser menos relativista y dogmática, más enfocada en los valores, en los criterio y juicios propios, a través del ejercicio de la razón, desde la dirección, planificación, organización, control y evaluación, dando paso a una gerencia universitaria productiva.

Palabras clave:

Visión, Ética, Filosofía, Gerencia, Universidad

ABSTRACT

Philosophical ethics in higher education management is the fundamental basis for the development and operational quality of educational institutions. This implies the incorporation of ethical principles and values in decision-making and leadership in all aspects of university life. Philosophical ethics in university management faces challenges related to conflicts of interest, external pressures and social changes, becoming a crucial aspect for the progress of higher education institutions, which requires constant reflection by university managers. These elements are evaluated from the perspective of human



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.

Vol 21 | No.104 | mayo-junio | 2025
Publicación continua
e4444



action, which is classified as good or bad according to the criteria adopted, considering its procedure, the inherent problems and the conceptual position of philosophers and theories on the Good. The approach of the study is Qualitative and Documentary, whose foundation is located in the Interpretative paradigm, its purpose is to unveil the philosophical ethical vision of managers in the university context. In these historical moments of humanity, it is time to face with a well-defined scheme the philosophical ethical conception of university management, these exist in the implementation of the theory of the good, centered on the human condition, which is called to be less relativistic and dogmatic, more focused on values, on criteria and own judgments, through the exercise of reason, from the direction, planning, organization, control and evaluation, giving way to a productive university management.

Keywords:

Vision, Ethics, Philosophy, Management, University

INTRODUCCIÓN

La ética constituye un componente fundamental en la administración de cualquier entidad, y las universidades no son la excepción a esta regla (Franco y Montoya, 2024). Dada la responsabilidad de las universidades de formar ciudadanos y generar conocimiento, la ética en la gestión de la educación superior está cobrando una relevancia creciente. En este contexto, se pretende develar la realidad ética filosófica en la gerencia universitaria desde la perspectiva de quienes ocupan posiciones de liderazgo, quienes deben tener claridad sobre su significado (D' Auria, 2013; Soto Abanto et al., 2022). La ética del liderazgo universitario abarca, según Yegres (1998), el conjunto de principios y valores morales que orientan la toma de decisiones y el liderazgo en todos los niveles de la vida académica. Esto incluye la gestión académica, administrativa, financiera, de recursos humanos, de infraestructura y de tecnología (Bazurto-Barragán y Higuera-Ramírez, 2021).

Los retos éticos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son significativos y reales. Se argumenta que la conducta poco ética se ha generalizado en todos los niveles organizacionales, sustentándose en prácticas de gestión inadecuadas y culturas disfuncionales (Martín, 2001). Este comportamiento ha sido identificado como una de las principales causas de la ineficiencia operativa y de la baja calidad, lo que ha desencadenado una crisis en Occidente que ha socavado la competitividad (López Gómez et al., 2024).

Según Bateman y Snell (2009), la ética desempeña un papel crucial en cualquier organización, y su relevancia se

intensifica en las universidades, donde se forman los futuros profesionales y líderes. Los dilemas éticos en la gestión universitaria pueden minar la confianza y perjudicar la reputación de la institución (Martín, 2001). La falta de transparencia en la administración de recursos puede generar opacidad en la gestión de presupuestos, fondos de investigación y otros recursos financieros, lo que a su vez puede suscitar sospechas de malversación y corrupción (López Gómez et al., 2024). La carencia de acceso a información sobre la toma de decisiones financieras puede debilitar la confianza del personal y de la comunidad universitaria, (Arévalo y Fuenmayor, 2020). En cuanto a los procesos de toma de decisiones, la falta de claridad en la selección de personal, la asignación de becas y otros procedimientos administrativos puede dar lugar a acusaciones de favoritismo y nepotismo, (Torcates, 2021). La ausencia de mecanismos de rendición de cuentas puede permitir que los gerentes actúen sin supervisión, lo que puede generar conflictos de interés en las relaciones personales y profesionales. Los gerentes pueden sentirse inclinados a favorecer a amigos, familiares o socios comerciales en sus decisiones, lo que podría perjudicar a la institución (Ángel Moreno, 2022). Por tal motivo, el presente estudio, tuvo como propósito develar la visión ética filosófica de la gerencia universitaria.

Ética

La palabra "ética" tiene su origen en el término griego "ethos", que se traduce como costumbre, y se define como la ciencia que estudia las costumbres. Su enfoque principal es el análisis de los actos humanos, evaluando su bondad o maldad (Gómez, 2001). La ética, entendida como un comportamiento humano adecuado, integra tanto aspectos científicos como racionales. Su aparición está ligada a la humanidad misma. Filósofos como Aristóteles, los estoicos y Tomás de Aquino argumentan que la ética es una característica inherente a la naturaleza humana, la cual evoluciona en función de factores internos, como pensamientos y acciones, y externos, como la tecnología, el entorno, la política y la cultura. Esta evolución permite que la ética se adapte a contextos y momentos específicos. Según Ronquillo, (2018), la ética se puede entender como un conjunto de valores que posibilitan al ser humano alcanzar sus objetivos, movilizándolo tanto sentimientos como voluntades. Resalta que la ética surge de convicciones internas, en lugar de ser impuesta por normas externas. Por su parte, Guisan, (1998) la define como un conjunto de principios morales que orientan el comportamiento de individuos o grupos en relación con lo que se considera correcto o incorrecto. Así mismo, Morín, (2006) sostiene que el fundamento primordial de la ética se basa en una experiencia existencial común, que es

compleja. Esta experiencia genera una exigencia moral interna, que es personal pero también influenciada por la cultura y la herencia genética, lo que dinamiza la ética en el ser humano. Elementos como la razón, el pensamiento, la reflexión, la comprensión y la comunicación son esenciales en la práctica humana y refuerzan la ética.

La ética se manifiesta en dos dimensiones: la personal y la aplicada (Ronquillo, 2018). La dimensión personal, fundamentada en valores morales compartidos, busca el desarrollo humano óptimo, mientras que la dimensión aplicada tiene como objetivo transformar instituciones y sociedades. D'Auria, (2013) define la ética como un conjunto de costumbres, carácter o filosofía moral, subrayando que principios éticos como la veracidad y el respeto deben traducirse en acciones concretas. En este sentido, la ética se presenta como una ciencia filosófica práctica que investiga las causas últimas de la conducta humana. Su objeto de estudio es la conducta humana consciente y voluntaria, y se considera una ciencia práctica y normativa.

El libre albedrío otorga la capacidad de seleccionar acciones que pueden ser consideradas moralmente correctas o incorrectas, especialmente en el contexto de la gestión universitaria. La ética, que se centra en el proceso de toma de decisiones, se define como una ciencia de la conducta. Según Gómez, (2001) se clasifica como una ciencia normativa y práctica debido a su enfoque en la conducta humana. La ética, al abordar situaciones concretas de la vida humana, requiere la salvaguarda de la existencia. Morín (2006) la describe como una lógica de la vida, una actividad intelectual que promueve el diálogo y la crítica. La ética establece normas necesarias para la convivencia social y el crecimiento personal.

La práctica ética, entendida como un comportamiento racional, contribuye a la realización de gestiones exitosas. Martín (2001) enfatizan que las competencias técnicas e intelectuales por sí solas no son suficientes; es indispensable un comportamiento ético. Por tanto, Monagas, (2006) sostiene que el éxito en la gestión se basa en la habilidad de integrar lo que se debe hacer (factor ético), lo que se desea hacer (factor emocional) y lo que se puede hacer (factor conocimiento). No cabe duda que la ética, es esencial para la productividad organizacional, se fundamenta en un compromiso con valores (Torcates, 2021).

Ética Profesional

La ética se ocupa de analizar la bondad o maldad de las acciones humanas. Según Ronquillo (2018) la profesión se define como una actividad personal que se realiza de manera segura y digna, en beneficio propio y al servicio

de los demás, alineándose con los intereses de la vocación y los valores inherentes al ser humano. La ética profesional se centra en el comportamiento de las personas en el ejercicio de su profesión, teniendo en cuenta los valores que la rigen (Yegres, 1998).

El ejercicio profesional conlleva tanto deberes como derechos. La vocación, entendida como una elección libre, demanda cualidades específicas para un desempeño adecuado. Una elección consciente es clave para alcanzar el éxito, mientras que desestimar las cualidades individuales puede llevar al fracaso (Soto Abanto et al., 2022).

La capacidad intelectual, fundamentada en el conocimiento adquirido y en constante actualización, es crucial. Asimismo, la capacidad moral, que abarca la dignidad, la honestidad y la transmisión del conocimiento, resulta igualmente esencial (Blanco, et al. 2022).

Concepciones Éticas según los Filósofos.

Se parte de la existencia de dos concepciones que se diferencian notablemente entre sí. La primera de ellas persigue la felicidad y la realización plena de la vida en este mundo, tal como sostiene Morín, (2006) quien enfatiza la importancia de aprender a vivir bien. Esto conlleva que vivir bien implica saber convivir tanto con los demás como con uno mismo; por lo tanto, si los gerentes consideran los principios culturales, pueden alcanzar una realización vital completa. Cada cultura ofrece herramientas para vivir de manera adecuada. La segunda concepción entiende la ética como sinónimo de autenticidad, es decir, como el núcleo esencial de la moral (Guisan, 1998). Ser uno mismo, alinearse con lo mejor de la condición humana, ser un buen ciudadano y un profesional íntegro son aspectos fundamentales. Esto implica que el líder, para poder reflejar en el proceso formativo una conducta ética, debe conocer y vivir los conceptos éticos que son inherentes a la sociedad en la que opera como gerente (Bateman y Snell, 2009; Franco & Montoya, 2024).

Ética de Sócrates

El conocimiento esencial para Sócrates radica en la capacidad de acción del ser humano, lo que se refleja en su famosa máxima "conócete a ti mismo". Este conocimiento se caracteriza por tres aspectos: es universal, es principalmente moral y es práctico, es decir, se adquiere para actuar de manera correcta. Desde esta perspectiva, su enfoque es racionalista, donde se establece una concepción del bien como la felicidad del alma y de lo bueno como aquello que contribuye a dicha felicidad (D'Auria, 2013; Guisan, 1998).

Ética de Platón

La ética del filósofo Platón se basa en los principios socráticos. De acuerdo a Gómez, (2001) establece como objetivo supremo la contemplación de la idea del bien, a la que el ser humano debe acceder a través de la educación, la cual le permite liberarse de los errores derivados del conocimiento sensorial. La teoría ética de Platón parte de la premisa de que la virtud es conocimiento y que, por ende, puede ser aprendida. Como se ha mencionado, la idea última para Platón es la noción de Dios, y el entendimiento de esta idea actúa como guía en el proceso de tomar decisiones morales.

Ética de Aristóteles

Para Aristóteles, la felicidad es el único objetivo que puede ser plenamente alcanzado, y se define como una actividad del alma que se alinea con una virtud ideal. La felicidad emana del alma, y es el pensamiento el que nos permite actuar con bondad. La conducta humana debe seguir los estándares de la virtud ideal. La virtud se entiende como un hábito selectivo, una disposición duradera que guía a elegir el camino más adecuado hacia la perfección y la felicidad. Esta última se logra al mantener a raya los deseos. La felicidad se manifiesta como el acto del alma racional que ejerce la virtud, que se divide en virtudes intelectuales o dianoéticas (teóricas) y virtudes morales o éticas (prácticas), (Guisan, 1998; Ronquillo, 2018).

Ética de Epicuro de Samos

El hedonismo se considera un estado natural del ser humano, donde la felicidad está intrínsecamente relacionada con la satisfacción. Disfrutar de la naturaleza implica la necesidad de moderación. Las creencias erróneas pueden conducir a excesos. El hombre virtuoso es aquel que sabe disfrutar de todos los placeres de la vida dentro de un orden que él mismo establece (Gómez, 2001).

Ética de Jeremiah Bentham

Jeremiah Bentham dedicó sus esfuerzos a la mejora de la calidad de vida. Su enfoque altruista se fundamenta en la creación de una doctrina moral centrada en la felicidad, que anteriormente se había basado en el individualismo. La noción de utilidad se refiere a cualquier elemento capaz de generar beneficios, ventajas, placeres o felicidad. El principio de utilidad es el que establece si una acción resulta beneficiosa o perjudicial, dependiendo de si contribuye al bienestar o al sufrimiento del individuo implicado (D'Auria, 2013).

Ética de San Agustín

El pensamiento de San Agustín se inspira en la filosofía platónica y sostiene que el alma contiene una norma divina, análoga a una idea platónica, que la guía hacia la

beatitud. No obstante, conocer esta norma divina no es suficiente; es necesario ser movido hacia ella a través del amor. Por esta razón, el imperativo ético fundamental se resume en la máxima: "ama y haz lo que quieras" (Gómez, 2001).

Ética de Tomás de Aquino

Tomás de Aquino argumenta que el comportamiento más elevado se basa en la razón recta, la cual es innata en nuestra naturaleza. El propósito de una vida virtuosa es alcanzar la beatitud o la visión de Dios. Sin embargo, es crucial que la ley moral se aplique en la vida cotidiana, inspirándose en el derecho natural que Dios ha inscrito en la naturaleza humana. (Guisan, 1998; D'Auria, 2013).

Ética de Kant

Se fundamenta en el deber, donde lo bueno se identifica con el cumplimiento de este deber y la intención de llevarlo a cabo. El bien no se asocia con lo que es, sino con lo que debe ser. Según Kant, la intención de cumplir con el deber es crucial; una acción que no se realiza con esta intención no puede considerarse moralmente buena. Es posible que se cumpla el deber de manera material, pero si no hay intención detrás, la acción no se considera correcta. Asimismo, aunque se tenga la intención de cumplir con el deber y se inicien las acciones necesarias, si no se logra completar, la intención sigue siendo positiva. Kant enfatiza que no es suficiente con la intención; es necesario también poner en práctica el proceso, aunque no se logre cumplir en su totalidad (Gómez, 2001).

Ética Marxista

Aborda al ser humano desde la perspectiva de sus acciones prácticas y las condiciones materiales que determinan su existencia. Los individuos no son entidades separadas de lo que expresan, es decir, de su vida real y su historia. La esencia del ser humano se define a través de la producción. Marx, en su obra "La ideología alemana", sostiene que el ser humano se distingue de los animales en el momento en que comienza a producir los medios para su subsistencia, ya que el hombre produce indirectamente su propia vida material. (Marx y Engels, 1966).

Ética de Dewey

Se basa en el pragmatismo, que pone énfasis en la acción y la utilidad, considerando que la verdad se define a partir de la realidad. La validez de las ideas o de una conducta ética se evalúa según el éxito que logran alcanzar. Por lo tanto, el criterio de verdad se establece en función del éxito práctico obtenido en el mundo. El pragmatismo transforma el concepto tradicional de verdad, haciéndolo

relativo a diversas circunstancias vinculadas a la producción y la utilidad. (Guisan, 1998; Ronquillo, 2018).

La Gestión Universitaria

Según Monagas (2006) la gestión universitaria se define como el conjunto de procesos y estrategias empleados para administrar y dirigir una institución de educación superior. Su principal objetivo es garantizar que la universidad cumpla con sus funciones esenciales de enseñanza, investigación y extensión de manera eficiente, eficaz y con calidad, atendiendo a las necesidades de la sociedad y del entorno. La gestión universitaria implica la toma de decisiones en diversas áreas, tales como la gestión académica, administrativa, financiera, de recursos humanos, de infraestructura y de tecnología, entre otras. También incluye la planificación estratégica, la organización, la dirección y el control de las actividades universitarias. (Arévalo y Fuenmayor, 2020).

Por otro lado, Caira et al., (2021). sostienen que las universidades deben comprometerse a modificar sus esquemas de gestión, lo que facilitará el logro de la calidad, así como la eficacia, eficiencia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, permitiendo así una adecuada asignación presupuestaria y el cumplimiento de sus funciones fundamentales

Los autores Pérez y Moreno (2017) definen la gestión de la educación superior pública como un proceso que enfrenta la compleja tarea de liderar administraciones eficientes, orientadas al acceso, la continuidad y el tiempo efectivo necesario para que los estudiantes logren su titulación.

En este contexto, Verenzuela et al. (2021) señalan que la gestión universitaria abarca aspectos propios de la administración, tales como la planificación estratégica, la evaluación de procesos y la investigación institucional. Además, busca gestionar la autonomía, la participación y la complejidad del entorno universitario en un contexto socioeconómico y de conocimiento cada vez más dinámico, estructurado y competitivo, lo que representa un desafío que requiere estrategias de gestión más refinadas.

Procesos de Gestión Aplicados en el Ámbito Universitario

Los procesos de gestión comprenden diversas etapas que deben ser cumplidas para alcanzar resultados institucionales favorables. Según Bateman y Snell (2009) uno de estos procesos es la dirección, cuyo propósito es influir positivamente en los miembros de la organización, con el objetivo de incrementar su contribución a los fines colectivos. Este proceso implica la colaboración y, a través de las personas, se busca alcanzar las metas

establecidas, fomentando la motivación entre los trabajadores, resolviendo conflictos dentro de los equipos y seleccionando los medios de comunicación más efectivos, así como abordando cualquier problema relacionado con la conducta del personal.

En este contexto, la fase de planificación es crucial, ya que implica la preparación para enfrentar situaciones imprevistas y la identificación del rumbo que debe seguir la organización. Por lo tanto, el establecimiento de objetivos, las estrategias para alcanzarlos y la elaboración de planes que integren y coordinen las actividades son fundamentales para llevar a cabo una planificación efectiva. Esto representa el primer paso en la búsqueda de reducir la incertidumbre ante los cambios que se presentan en el entorno académico, investigativo y en la socialización del conocimiento con las comunidades. Su relevancia radica en la creación de principios basados en el control, lo que permite medir, corregir y mejorar para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Según Koontz y Weihrich, (2007) la definición de la misión y el establecimiento de los objetivos, junto con las acciones necesarias para lograrlos, se facilita mediante la toma de decisiones y la elección de las estrategias a seguir, proporcionando así un enfoque lógico para alcanzar los objetivos fijados.

La organización constituye una etapa fundamental del proceso, cuyo objetivo principal es proporcionar la estructura necesaria para alcanzar los objetivos definidos en la fase de planificación. Esta etapa implica la coordinación y gestión de los esfuerzos del personal para cumplir con los objetivos organizacionales. En esta fase se describen los objetivos, se asignan las responsabilidades a las personas encargadas de ejecutarlos, se clasifican las actividades, se elaboran informes sobre las mismas y se toman decisiones. En esencia, se trata de un momento en el que se identifican, clasifican y asignan tareas, recursos y responsabilidades, garantizando que cada miembro del equipo comprenda su rol y su contribución al conjunto (Bateman y Snell 2009; Pérez y Moreno, 2017). La organización de las tareas implica atraer a los individuos hacia la entidad, definir las obligaciones laborales, clasificar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar recursos, así como crear un entorno propicio para la colaboración efectiva en la consecución del éxito. Según (Torcates, 2021), los elementos que enriquecen el concepto de organización incluyen liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

El control, por su parte, es una fase del proceso gerencial que garantiza que las actividades se realicen de manera efectiva y productiva, en línea con lo planificado. Aunque una empresa cuente con planes sólidos, una estructura organizativa adecuada y una dirección eficiente, el

gerente no podrá evaluar la situación real de la organización sin un mecanismo que asegure que las acciones realizadas se alineen con los objetivos establecidos. El propósito de esta fase es verificar que todo se ejecute conforme a lo planificado y organizado, de acuerdo con las directrices establecidas. En caso contrario, se identificarán fallos o desviaciones para proponer medidas correctivas, rectificarlas y prevenir su repetición (Vásquez Ponce et al., 2021).

La evaluación de la gestión en el ámbito universitario se basa en un conjunto de criterios que reflejan las expectativas y necesidades tanto de la institución como de sus partes interesadas. Estos estándares pueden variar según la naturaleza, el tamaño y la complejidad del entorno académico, aunque generalmente abarcan las siguientes dimensiones: planificación estratégica, comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, innovación, orientación al personal docente, administrativo y estudiantil, así como ética e integridad. La evaluación de la gestión puede realizarse a través de diversas metodologías que se fundamenta en la disponibilidad de información, la fiabilidad y validez de las herramientas, así como en los costos y el tiempo requerido (Pérez y Moreno, 2017).

MATERIALES Y MÉTODOS

En este estudio se utilizó un diseño cualitativo, considerando tres fases (la documental, exploratoria – aplicativa, descriptiva - interpretativa). La investigación cualitativa, busca investigar y entender los problemas sociales o humanos para comprender las causas que se encuentran en esas vivencias. De allí, que el enfoque, asumido sea el interpretativo, la cual permitió descubrir la forma de vida, que da sentido a una acción o acontecimiento en particular, por esta vía es posible comprender a los individuos, así como develar la visión ética filosófica de la gerencia universitaria, desde el punto de vista de los gerentes universitarios activos.

Participantes

La muestra se conformó por un total de 5 participantes, 3 docentes que ejercen cargos de dirección en las coordinaciones (docencia, investigación, extensión), y 2 secretarías ejecutivas (decanato y territorial) del Área Cs de la Educación universidad Rómulo Gallegos, los cuales contestaron un guion de entrevista de manera presencial. Todas mujeres, con trayectoria académica, comprometidas con las funciones gerenciales de la Institución.

Recogida de la Información

En función al propósito del estudio, develar la visión ética filosófica de los gerentes en el contexto universitario, la información fue recogida por medio de entrevistas que se realizaron de manera individual por cada participante, durante cuatro meses del año 2021; proceso que fue intencional invitándolas a planificar las dos fechas en las que se facilitó un guion semiestructurado, contentivos de tres preguntas: Desde tu óptica, describe que significa la ética en la gerencia universitaria?; En la actualidad, es necesario formar ciudadanos éticos para el ejercicio de la gerencia en las universidades?; Cuál es la Concepción ética con la que más te has identificado en el ejercicio gerencial? los cuales contestaron de manera escrita, que luego fueron codificados para su correspondiente interpretación.

Procesamiento de la Información

La información, transcrita se plasmó en una matriz abordando las tres categorías emergentes: Ética, Formación Ética, Concepciones Éticas, a partir de ellas, se interpretó de manera general las ideas de cada participante, para luego, triangular sus ópticas, con la posición de los investigadores y el sustento del autor, permitiendo de esta manera develar la visión ética filosófica de los gerentes en el contexto universitario.

Resultados de acuerdo con las transcripciones

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con las transcripciones realizadas al registro de matriz por categorías (Tabla 1, 2 y 3) y las interpretaciones por categoría Ética, Formación Ética, Concepciones Éticas, y su respectiva matriz de triangulación emanada por cada categoría (Tabla 4, 5 y 6).

Tabla 1. Matriz de Categoría Ética por cada Participante

Categoría	Participantes				
Ética	1	2	3	4	5



	La ética es una de las ramas de la filosofía de la moral que estudia la conducta de cada individuo, de acuerdo a lo que cada quien hace, de allí la necesidad de como debo ejercer mi función de líder, a la hora de tomar decisiones vanguardistas, planificar los contenidos de cada unidad curricular, para el logro de los objetivos académicos e institucionales.	La ética como ciencia normativa, que aborda el deber ser del comportamiento moral es relevante en el ejercicio profesional, especialmente en el levantamiento del diagnóstico de la realidad de los procesos gerenciales, como lo es la planificación, de los productos académicos (tesis, ensayos, revistas arbitradas, artículos científicos, libros indexados) esta es la brújula que marca el camino hacia la eficiencia y eficacia, para el logro de resultados.	La ética vislumbra los principios costumbres universales del hombre, ella es la que regula la actuación en el ejercicio del liderazgo Inspiracional, para el logro de la visión y misión de la universidad de cara a lo que tiene que ofrecer a las comunidades y a la sociedad venezolana.	Es un saber normativo que regula la acción humana con el fin de obtener las mejores experiencias del ser para el manejo del conjunto de los procesos gerenciales basados en la dirección, planificación, organización, control y evaluación, para poder corregir y enrumbarlos hacia el cumplimiento de la visión y misión de la universidad.	La ética como ciencia universal de las buenas costumbres obedece a saber distinguir entre el bien y el mal de las acciones emprendidas durante el diagnóstico como forma de detectar que los procesos gerenciales van cumpliéndose de manera correcta y cuáles no.
--	--	---	---	---	--

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.

Interpretación categoría Ética

La ética es el saber racional que orienta a hombres y mujeres a identificar las acciones correctas en incorrectas, es decir escoger o decidir entre lo bueno y lo malo, según la formación recibida en el accionar gerencial (Ángel Moreno, 2022); ella debe inducir a la búsqueda de la realización existencial y esto se logra cuando se conoce y se practica los principios éticos. Martín, (2001) no se puede vivir bien, cuando se rechaza los valores institucionales. Por tanto, ese arte de elegir lo que conviene y vivir lo mejor en los procesos gerenciales de planificación, dirección, organización, control y evaluación (Verenzuela et al., 2021), en el aspecto académico (Blanco et al., 2022), investigativo (García y Mendoza, 2023) y de intercambio social (Sánchez, 2004), permite aprender en función a la esencia humana fundamentada en el raciocinio para la ir hacia la producción Marx y Engels, (1966) es decir al logro de resultados en un tiempo previamente establecido. En este sentido, el ser humano produce principios éticos que van a definir su existencialidad en este mundo tan complejo y desbordado de incertidumbre (Morin, 2006).

En este sentido, el participante 1 y 2, respondieron:

“La ética es una de las ramas de la filosofía de la moral que estudia la conducta de cada individuo, de acuerdo a lo que cada quien hace, de allí la necesidad de cómo debo ejercer mi función de líder, a la hora de tomar decisiones vanguardistas, planificar los contenidos de cada unidad curricular, para el logro de los objetivos”.

“La ética como ciencia normativa, que aborda el deber ser del comportamiento moral es relevante en el ejercicio profesional, especialmente en el levantamiento del diagnóstico de la realidad de los procesos gerenciales, como lo es la planificación, de los productos académicos (tesis, ensayos, revistas arbitradas, artículos científicos, libros indexados) esta es la brújula que marca el camino hacia la eficiencia y eficacia, para el logro de resultados”.

Tabla 4. Triangulación de la Categoría Ética

Participantes	Investigadores	Autor
La ética es un saber normativo y rama de la filosofía que regula la conducta humana, basada en principios universales de bien y mal, y que se aplica en la práctica profesional, especialmente en la gerencia, para guiar la toma de decisiones y el logro de objetivos, siempre buscando el bienestar colectivo.	La ética es parte esencial de la gestión de cualquier universidad, es una mirada hacia el interior de cada líder que ejerce funciones de dirección, planificación, organización, control y evaluación, en los distintos escenarios sea este académico, de investigación, o de extensión, donde sus contribuciones puedan alcanzar los estándares de excelencia.	Morin (2006) expresa que “el primer fundamento de la ética está sustentado en la experiencia existencial común que es compleja” (p. 04).

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.



Tabla 2. Matriz de Categoría Formación Ética por cada Participante

Categoría	Participantes				
Formación Ética	1	2	3	4	5
	Es urgente, apremiante y notorio formar en principios morales y humanos a todos los que se desempeñan como gerentes en cualquier institución, y esa es nuestra tarea, cumplir con la preparación de profesionales con alto estándares éticos, ejemplos a seguir por generaciones futuras.	Es peligroso, la falta de ética, porque puede estar sepultando cualquier profesión, esto se vive, hay personas dentro de los equipos de trabajo que perjudica y se lleva por delante, sin importar el daño que hacen, la carencia de la ética, reitero es peligrosa, pone en riesgo la humanidad.	Es indispensable la formación ética del gerente universitario, considerando que con su profesión promueve la interacción y el desarrollo humano, la ética comienza por la estima de nosotros, que a su vez refleja-mos ser ejemplos de conducta.	En las universidades es vital formar profesionales éticos, no debe quedarse en un complemento teórico, sino más bien ir hacia la práctica, al hecho mismo a la acción centrada en la formación del bien y el deber ser, para garantizar sociedades menos contaminadas.	Es necesario formar en una ética revolucionaria y socialista, donde los futuros profesionales no solamente se esfuercen por satisfacer su ego, sino que lo que alcancen sea para beneficios colectivos y así lograr la felicidad.

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.

Interpretación Categoría Formación Ética

La obtención llámese, enseñanza o aprendizaje consciente o inconscientemente a lo largo de la vida es parte de lo que toca hacer en cualquier ámbito geográfico, en donde el ser humano se desenvuelve. Para Yegres (1998), en las universidades, la formación intelectual, de las ramas de la ciencia o disciplinas científicas estarán bien equilibradas, si están conectadas directamente con la formación de los principios éticos, que se consideren buenos para la sociedad.

La figura de los gerentes universitarios es importantísima, ya que debe tener conocimientos científicos contextualizados que estén a la vanguardia del momento, dedicados a la docencia, investigación y extensión, es decir, que todo profesional universitario tiene que estar calificado académicamente (Blanco et al., 2022), pero de igual forma debe dar ejemplo de preservación y difusión de las buenas costumbres, que se traduce en el ejercicio ético. Si no existe un equilibrio entre lo intelectual y lo ético en los gerentes universitarios estarían descontextualizados y fuera de la regla (Ángel Moreno, 2022). Toda acción andragógica, debe ir acompañada de una acción ética (Soto Abanto et al., 2022; López Gómez et al., 2024).

En correspondencia, a lo anterior mencionado, los participantes 1, 4, expresaron:

“Es urgente, apremiante y notorio formar en principios morales y humanos a todos los que se desempeñan como gerentes en cualquier institución, y esa es nuestra tarea, cumplir con la preparación de profesionales con alto estándares éticos, ejemplos a seguir por generaciones futuras”.

“En las universidades es vital formar profesionales éticos, no debe quedarse en un complemento teórico, sino más bien ir hacia la práctica, al hecho mismo a la acción centrada en la formación del bien y el deber ser, para garantizar sociedades menos contaminadas”.

Tabla 5. Triangulación de la Categoría Formación Ética

Participantes	Investigadores	Autor
Coinciden en la necesidad imperiosa de fortalecer la formación ética en el ámbito profesional, especialmente en la gerencia universitaria, para construir sociedades más justas y humanas.	Impregnar de las más correctas acciones que se utilizan para capacitar, orientar, transmitir los diferentes tópicos que se desarrollan durante los procesos académicos, de investigación y extensión dentro de la universidad, con el fin de evaluar el camino recorrido, es una muestra real del ejercicio de la ética dentro de la institución.	Yegres (1998) sostiene que la formación ética “no es una mera practica reproductora o incubadora de valores, sino que es, y debe ser un lugar de cambio y transformación social, personal, como lugar de emancipación” p.47.

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.



Tabla 3. Matriz de Categoría Ética por cada Participante

Categoría	Participantes				
Concepciones Éticas	1	2	3	4	5
	La hedonista, debido a que muchas veces en los recintos universitarios encontramos profesionales que sienten placer al creerse que son los dueños absolutos de la verdad, mostrando su figura a través de su impecable presentación, reflejando que van a enseñar por enseñar y no lo importante de la unidad curricular.	Bajo mi punto de vista, considero que la ética que se practique en el contexto universitario debe tomar lo positivo de Epicúreo, de Sócrates, de Platón, de Aristóteles, Kant, Dewey y Marx.	Me inclino por los postulados de Sócrates, Platón y Aristóteles, pues, trato de practicarlo encontrando la felicidad bajo la creencia de Dios, ser recta en facilitar los conocimientos para alcanzar la virtud, que en cierto modo mejora mi profesión y el cargo que asumo.	El mundo vive un clima donde se pone en práctica todas las teorías éticas, según la formación de cada persona, tendrá en mayor o menor proporción preferencias en sus concepciones, en mi caso asumo la ética kantiana y el pragmatismo, el deber ser de las acciones y utilitarista en el que haya una contribución en buenos términos, como el logro de objetivos institucionales.	El utilitarista, en algunos gerentes universitarios hoy, existe el poco compromiso y la falta de identidad con los valores institucionales, prevalecen en ellos el interés económico, es decir la profesión se configura con un carácter mercantilista

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.

Interpretación Categoría Concepciones Éticas

Señalar el actuar humano, es indicar un calificativo bueno o malo, dependiendo de la concepción ética, bajo los fundamentos esenciales que rigen los actos del hombre (Guisan, 1998; Ronquillo, 2018). En este sentido, es indispensable formar en principios éticos que dirijan la conciencia humana en la elección del bien (Bazurto-Barragán y Higuera-Ramírez, 2021). No es suficiente, contar con valores que lo oriente a elegir el bien, hace falta la antropología para ayudar a discernir las variadas tendencias éticas, que, por lo general en este mundo globalizado, se pone en práctica sin saber y darse cuenta, inconscientemente, se convierte en seguidor de esa propuesta ética, se le da publicidad y cuando se nombra, en ocasiones se reniega de ella. En esta sociedad transculturizada, no existe una moral pura o única, en la practicidad del hombre se vive mezclando todas las concepciones éticas, se relativiza. Durante un momento se es Epicureista, Marxista, Socrata, Platonista, Kantista, Deweyano entre otros (D’Auria 2013). El sistema social nos induce a tener diferentes posiciones morales. Por tanto, la configuración de una ética filosófica es necesaria para responder a los intereses del momento en el campo gerencial universitario, sin embargo, es necesario asumir una posición donde la humanidad se maneje correctamente, bajo la razón.

Por lo tanto, los participantes 2 y 4, indicaron que:

“Bajo mi punto de vista, considero que la ética que se practique en el contexto universitario debe tomar lo positivo de Epicúreo, de Sócrates, de Platón, de Aristóteles, Kant, Dewey y Marx”.

“El mundo vive un clima donde se pone en práctica todas las teorías éticas, según la formación de cada persona, tendrá en mayor o menor proporción preferencias en sus concepciones, en mi caso asumo la ética kantiana y el pragmatismo, el deber ser de las acciones y utilitarista en el que haya una contribución en buenos términos, como el logro de objetivos institucionales”.

Tabla 6. Triangulación de la Categoría Concepciones Éticas

Participantes	Investigadores	Autor
Las opiniones reflejan una preocupación por la diversidad de prácticas éticas en la universidad, desde el hedonismo hasta el utilitarismo, y proponen la adopción de un enfoque ético integral que priorice la virtud, el conocimiento y el compromiso con los valores institucionales.	La teoría de lo bueno, positivo y correcto, es lo que hay que resaltar, producir, sentirse feliz, por el deber ser desempeñado a través de la conducta que abiertamente se manifiesta en las horas académicas, de investigación y extensión, para fortalecer la cultura gerencial del recinto universitario.	Para Guisan (1998), Las teorías éticas tienen un carácter regulativo, donde se pretenden cimentar las normas morales y los postulados. Es necesario recorrer la trayectoria de la filosofía para entender e interpretar la ética en la contemporaneidad para ello, se toma idea de algunos filósofos que han marcado pauta en la historia de la humanidad y que por supuesto tienen vigencia en la actualidad.

Fuente: Elaboración de los Investigadores en base al Guion de Entrevista.

DISCUSIÓN

La ética (Guisan, 1998; Ronquillo, 2018), es el saber racional que orienta a hombres y mujeres a identificar las acciones correctas en incorrectas, es decir escoger o decidir entre lo bueno y lo malo, según la formación recibida en el accionar gerencial; ella debe inducir a la búsqueda de la realización existencial y esto se logra cuando se conoce y se practica los principios éticos, no se puede vivir bien, cuando se rechaza los valores institucionales (Martín, 2001).

Por tanto, ese arte de elegir lo que conviene y vivir lo mejor en los procesos gerenciales de planificación (Koontz y Weihrich, 2007), dirección (Verenzuela et al., 2021), organización (Torcates, 2021), control (Vásquez Ponce et al., 2021) y evaluación, en el aspecto académico, investigativo y de intercambio social, permite aprender en función a la esencia humana fundamentada en el raciocinio para ir hacia la producción Marx y Engels (1966); es decir al logro de resultados en un tiempo previamente establecido. En este sentido, el ser humano produce principios éticos que van a definir su existencialidad en este mundo tan complejo y desbordado de incertidumbre. Morín, (2006) expresa que “el primer fundamento de la ética está sustentado en la experiencia existencial común que es compleja” (p. 04).

La adquisición de conocimientos, ya sea a través de la enseñanza o del aprendizaje, ya sea de manera consciente o inconsciente, es un aspecto fundamental que se presenta en todos los contextos geográficos en los que el ser humano interactúa. Según Yegres (1998), en el ámbito universitario, el desarrollo intelectual en las diversas ramas de la ciencia o disciplinas científicas alcanza un adecuado equilibrio si se encuentra estrechamente vinculado a la formación de principios éticos que se consideren beneficiosos para la sociedad.

La figura de los gerentes universitarios es importantísima, ya que debe tener conocimientos científicos contextualizados que estén a la vanguardia del momento, dedicados a la docencia, investigación (Sánchez, 2004) y extensión, es decir, que todo profesional universitario tiene que estar calificado académicamente (Blanco et al., 2022), pero de igual forma debe dar ejemplo de preservación y difusión de las buenas costumbres, que se traduce en el ejercicio ético (Soto Abanto et al., 2022). Si no existe un equilibrio entre lo intelectual y lo ético en los gerentes universitarios estarían descontextualizados y fuera de la regla (Ángel Moreno, 2022; López Gómez et al., 2024). Toda acción andragógica, debe ir acompañada de una acción ética. Yegres (1998) sostiene que la formación ética “no es una mera practica reproductora o incubadora de valores, sino

que es, y debe ser un lugar de cambio y transformación social, personal, como lugar de emancipación” p.47.

Señalar el actuar humano, es indicar un calificativo bueno o malo, dependiendo de la concepción ética, bajo los fundamentos esenciales que rigen los actos del hombre (Guisan, 1998; Ronquillo, 2018; Bazurto-Barragán & Higuera-Ramírez, 2021). En este sentido, es indispensable formar en principios éticos que dirijan la conciencia humana en la elección del bien (Martín, 2001). No es suficiente, contar con valores que lo oriente a elegir el bien, hace falta la antropología para ayudar a discernir las variadas tendencias éticas, que, por lo general en este mundo globalizado, se pone en práctica sin saber y darse cuenta, inconscientemente, se convierte en seguidor de esa propuesta ética, se le da publicidad y cuando se nombra, en ocasiones se reniega de ella. En esta sociedad transculturizada, no existe una moral pura o única, en la practicidad del hombre se vive mezclando todas las concepciones éticas, se relativiza. Durante un momento se es Epicureista, Marxista, Socrático, Platonista, Kantista, Deweyano entre otros (D'Auria, 2013).

El sistema social nos induce a tener diferentes posiciones morales. Por tanto, la configuración de una ética filosófica es necesaria para responder a los intereses del momento en el campo gerencial universitario. Para Guisán (1998), Las teorías éticas tienen un carácter regulativo, donde se pretenden cimentar las normas morales y los postulados. Es necesario recorrer la trayectoria de la filosofía para entender e interpretar la ética en la contemporaneidad para ello, se toma idea de algunos filósofos que han marcado pauta en la historia de la humanidad y que sus ideas están presentes en la práctica actual.

Por consiguiente, se tiene que la ética filosófica invita a una profunda reflexión sobre el comportamiento humano, considerando las diversas perspectivas de los filósofos, las cuales tienden a relativizarse con el paso del tiempo. Su aplicación es esencial para asegurar la integridad en los ámbitos académico, investigativo y social de los conocimientos. Se asemeja a un entrenamiento gerencial de nuestros pensamientos en la acción, mediante conductas adecuadas que se alinean con lo que se debe hacer, bajo la razón, evitando la procrastinación en el proceso (D'Auria, 2013).

CONCLUSIONES

Cada sociedad, organización, deben descubrir que es lo bueno y en ese sentido alcanzar la felicidad, la utilidad, la producción, para ello se hace necesario que todos los hombres y mujeres, siendo jóvenes y adultos cumplan el rol de aprendiz y asuman el aspecto ético, como molde

para crear y formar personas con una alta estima y una capacidad de lucha por un mundo mejor, ese es el llamado de la gerencia especialmente en las universidades como espacios para el desarrollo humano.

Por lo que la ética filosófica nos hace un llamado a meditar sobre nuestros valores y principios, a poner en duda nuestras creencias y a buscar bases racionales que sustenten nuestras elecciones morales, con el fin de construir una organización con fundamentos sólidos, capaz de enfrentar los desafíos que devienen del mundo actual.

La permanencia en el tiempo de las prácticas éticas fortalecen la cultura de la gerencia universitaria, trayendo experiencias cargadas de significados que van en beneficio de los que hacen vida en el contexto de la educación superior, es preciso sincerar dichas concepciones en un marco Socrático, Platónico, Aristotélico, Epicurista, Benthamista, San Agustín, Kantiano, Marxista, Deweyista. La convivencia de todas, es un collage de una realidad vigente, toca reflejar su manifestación en menos o en gran medida de cada una de ellas, de acuerdo al relativismo imperante.

En estos momentos históricos de la humanidad, se viven momentos difíciles, que hay que afrontar con un esquema bien definido de concepción ética filosófica en la gerencia universitaria, estas existen y se implementan siendo las más fuertes la teoría de lo bueno, centrada en la condición humana, la cual está llamada a ser menos relativista y dogmática, más centrada en los valores, en los criterios y juicios propios, a través del ejercicio de la razón, desde la dirección, planificación, organización, control y evaluación, dando paso a una gerencia universitaria productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ángel Moreno, D. M. (2022). Ética Gerencial Universitaria (EGU) como eje transversal en la formación profesional y ciudadana. *SALUD, ARTE Y CUIDADOS. Revista Venezolana De Enfermería & Ciencias De La Salud*, 15(1), 41-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7055729>
- Arévalo, D. y Fuenmayor, N. (2020). La Gerencia Venezolana en el Contexto de la Globalización y Cuarta Revolución Industrial. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 4(8). <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n8/art07.pdf>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill.
- Bazurto-Barragán, H. D. y Higuera-Ramírez, D. Y. (2021). Concepciones de la ética en docentes universitarios y su influencia en la educación superior. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*, 39(3). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.10324>
- Blanco, M., Vásquez, O., Blanco, M., & Gastelum, P. (2022). Knowledge management and institutional communication in university teachers at the Universidad Nacional Experimental de los llanos centrales Rómulo Gallegos. Venezuela. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 325-333. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202022000500325&lng=es&tlng=en
- Caira, N., Lescher, I., y Sánchez, J. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 32-50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>
- D' Auria, A. (2013). Aproximación a la Ética Filosófica. *Academia: Revista sobre enseñanza del Derecho*. 11(21), 69-89. <http://revistas.derecho.uba.ar/index.php/academia/article/view/601/523>
- Franco, D. S. y Montoya, J. (2024). *La ética está en todas partes: Diez años del Centro de Ética Aplicada*. Colombia: Uniandes.
- García, M. y Mendoza, G. (2023). Procesos de investigación en universidades venezolanas: dificultades y posibles soluciones. *Revista Telos*, 25(1), 71-8. <https://doi.org/10.36390/telos251.06>
- Gómez, F. (2001). *Filosofía, Ética y Moral*. Santo Domingo: Centenario.
- Guisan, E. (1998). *Introducción a la ética*. Madrid: Cátedra.
- Koontz, H. y Weirich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. McGraw-Hill.
- López Gómez, C., Farieta-Barrera, A., y Roa-Mendoza, C. P. (2024). Retos y controversias de la formación ética en las universidades de Bogotá. *CADERNOS DE PESQUISA*, 54, Artículo 10460. <https://doi.org/10.1590/1980531410460>
- Martín, V. (2001). Ética de las Organizaciones. *Revista de Estudios Interdisciplinario*, 8(3), 505-515. <https://www11.urbe.edu/jip/images/resumenesfinal.pdf>
- Marx, M. y Engels, F. (1966). *La ideología alemana*. trad. de Wenceslao Roces. La Habana: Edición Revolucionaria.
- Monagas, A. (2006). La gerencia universitaria ante el cambio institucional. *Revista Visión Gerencial*. 4 (2), <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873006.pdf>
- Morín, E. (2006). *Educación en la Era Planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, O. G y Moreno, F. Z. (2017). Constructo teórico sobre la gerencia universitaria. *Revista criterio libre*, 15(26), 23-42. https://www.researchgate.net/publication/326756560_Constructo_Teorico_Sobre_La_Gerencia_Universitaria
- Ronquillo, L. (2018). *Ética General y Profesional*. Ecuador: Mar y Trinchera. https://etica.uazuay.edu.ec/sites/etica.uazuay.edu.ec/files/public/C3%89tica-general-y-profesional-DIGITAL_0.pdf

- Sánchez, M. (2004). La extensión universitaria venezolana. *Revista educare*, 24(8), 83-94. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/view/12243>
- Soto Abanto, S. E., Martín Vergara, J. A., Alvarado Espinoza, J. O., & Guarniz Benites, O. C. (2022). Ética en el ejercicio de la labor docente universitaria. *Revista de Filosofía*, 39, 312-324. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7302017>
- Torcates, F. (2021). La gerencia en el contexto organizacional venezolano. *Revista Gerentia*, 2. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/485>
- Vásquez Ponce, G. O. A., Parrales Piloza, D. H., y Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Verenzuela, D., Salas, A., y Sayago, N. (2021). Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente. Uniandes EPISTEME. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(4), 507-521. file:///C:/Users/Admin/Downloads/DialnetHermeneusisDeLaGerenciaUniversitariaVenezolanaDesd-8298229.pdf
- Yegres, A. (1998). **Ética y formación docente**. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.