

Ensayo

## Responsabilidad social universitaria y liderazgo situacional para la transformación social

Héctor RODRÍGUEZ

Licenciado en Administración en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales.(DCEE) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Especialización en Administración de Recursos Humanos en la Universidad Central de Venezuela (UCV), Magister en Administración, Mención: Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Simón Rodríguez Jefe de Registro y Control de la Dirección de Talento Humano de la UCLA, Doctorante del Doctorado en Ciencias Administrativa y Gerenciales, en el Postgrado del DCEE de la UCLA. Email: [hectorr@ucla.edu.ve](mailto:hectorr@ucla.edu.ve).  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7339-6961>

### RESUMEN

La universidad, como organización socialmente comprometida, produce impactos internos y externos y tiene un compromiso directamente relacionado con la filosofía de gestión institucional. Para este ensayo se revisaron opiniones de autores y se elaboraron reflexiones para la construcción de conocimiento al contrastar con la realidad. Entre las cavilaciones finales destacan que las autoridades del *alma mater* deben constituirse como líderes situacionales proactivos comprometidos con la responsabilidad social universitaria, dispuestos a fortalecer los procesos de transferencia de conocimiento requeridos en disímiles sectores, a partir de la bioética, mediante la integración sinérgica de actores sociales, a fin de ofrecer respuestas a las comunidades para el desarrollo humano sostenible.

**Palabras Clave:** Liderazgo situacional, responsabilidad social universitaria, transformación social.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.1278932>

JEL: M1, M13, M14.A22

Recibido: 01/03/24

Aprobado: 24/05/24

**Como referenciar este artículo:** Héctor RODRÍGUEZ. (2024). Responsabilidad social universitaria y liderazgo situacional para la transformación social. Revista Gestión y Gerencia. Vol 18 (1). 81-91. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

## University social responsibility and situational leadership for social transformation

### ABSTRACT

The university, as a socially committed organization, produces internal and external impacts and has a commitment directly related to the institutional management philosophy. For this essay, opinions of authors were reviewed and reflections were prepared for the construction of knowledge by contrasting them with reality. Among the final musings, they highlight that the authorities of the alma mater must constitute themselves as proactive situational leaders committed to university social responsibility, willing to strengthen the knowledge transfer processes required in dissimilar sectors, starting from bioethics, through the synergistic integration of social actors, in order to offer responses to communities for sustainable human development.

**Keywords:** Situational leadership, social transformation, university social responsibility.

## Responsabilidade social universitária e liderança situacional para a transformação social

### RESUMO

A universidade, como organização socialmente comprometida, produz impactos internos e externos e tem um compromisso diretamente relacionado à filosofia de gestão institucional. Para este ensaio foram revisadas opiniões de autores e elaboradas reflexões para a construção do conhecimento contrastando-as com a realidade. Entre as reflexões finais, destacam que as autoridades da alma mater devem constituir-se como líderes situacionais proativos e comprometidos com a responsabilidade social universitária, dispostos a fortalecer os processos de transferência de conhecimento necessários em setores diferentes, a partir da bioética, através da integração sinérgica dos atores social a fim de oferecer respostas às comunidades para o desenvolvimento humano sustentável.

**Palavras-chave:** Liderança situacional, responsabilidade social universitária, transformação social.

## Introducción

En este milenio se han experimentado cambios desde distintas perspectivas, especialmente el ámbito educativo debido a la irrupción de la sociedad de la información y el conocimiento, en este sentido, Fernández (2018) indicó que “la educación superior debe promover una formación continua y devolver a la sociedad el conocimiento concebido en dichas instituciones.” El legado universitario debe afianzarse con sus egresados, como profesionales dispuestos a enfrentar los retos del entorno y demostrar su compromiso social.

La educación contribuye a formar ciudadanos desde su dimensión ética hacia el cambio social, Garbizo, Ordaz y Hernández (2021) mencionaron una relación con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) como instrumento para transformación social a fin de egresar profesionales creativos e integrales. La formación académica ha sido considerada como la oportunidad para construir nuevos horizontes sociales, de allí la importancia de organizar políticas con alternativas innovadoras para contribuir al desarrollo sustentable.

En el mismo orden de ideas, la gerencia en educación superior a partir de su filosofía de gestión y el compromiso social tiene una constante que involucra a todos sus actores desde su normativa donde se consagran las obligaciones de las autoridades universitarias a quienes les concierne liderar equipos con la finalidad de alcanzar políticas que conduzcan a responsabilizarse por las consecuencias originadas debido al funcionamiento institucional.

La RSU puede ser la oportunidad para motivar seguidores internos y externos e integrar equipos de alto desempeño congruentes con las diversas situaciones vivenciadas en el contexto de las comunidades, con propuestas cónsonas a la realidad circundante en aras de crear emprendimientos que redunden en autofinanciamiento y sostenibilidad de las universidades en concordancia a la situación particular de cada institución en búsqueda del beneficio colectivo de los ciudadanos.

## La responsabilidad social en el ámbito universitario

El concepto y significado de responsabilidad social, nacido en el ámbito empresarial, ha migrado hacia otros sectores, entre ellos el universitario, Macías y Bastidas (2019) la definen como “una política de gestión que redelimita y reconfigura la habitual extensión solidaria, encajando una visión global de los impactos administrativos y académicos incluyendo partes interesadas”, para ello los aportes de grupos internos y externos responsables de las actividades académicas y administrativas son apoyo esencial en la construcción de una estrategia de servicio más allá de la habitual extensión, a fin de propiciar un paradigma global, en virtud de afianzar la relación con las comunidades.

Según Vallaey y Álvarez (2019) las actividades administrativas y académicas de las universidades producen una serie de modificaciones en el medio ambiente, por lo que se debe evaluar el efecto que generan en las comunidades, se trata de trascender las actividades básicas de manejar residuos, analizar los daños ocasionados al ecosistema por el funcionamiento en cada decanato, talleres de producción, sedes administrativas, vehículos de transporte, entre otros, y por otra parte afianzar acciones hacia el cambio ambiental positivo.

Las instituciones universitarias brindan experiencias didácticas e investigativas a los ciudadanos en diferentes áreas del conocimiento, entre ellas la gerencial, basado en el compromiso permanente con la sociedad, en este contexto, Valleays (2009) afirmó que el impacto cognitivo define el horizonte a seguir para la apropiación de la ciencia y el conocimiento al formar los estudiantes para posteriormente cumplir el rol protagónico en organizaciones a nivel gerencial, en este sentido, los egresados demostrarán sus competencias en el contexto político social y económico como profesionales, coautores gerenciales de las organizaciones, así se determinará el impacto social de los mismos en su entorno.

En este orden de ideas, el proceso formativo en toda su trayectoria genera un impacto social por la realización de actividades de docencia, investigación y extensión, se origina un producto, los profesionales que al desempeñarse en diversos escenarios de las organizaciones públicas y privadas, son portadores de un conocimiento adquirido en el *alma mater* y su ejercicio dentro del área disciplinar de su carrera va a ofrecer soluciones integrales a problemas sociales del entorno con conocimientos interdisciplinarios.

Entre las competencias de las universidades se encuentra realizar una gestión social responsable sustentada en compromisos legales y éticos, como lo afirmó Baca (2015) al precisar que la RSU, está orientada a poner en práctica un conjunto de principios como estrategia gerencial implícita en todas sus actividades desde la dimensión ética alineados con las funciones universitarias para compensar las necesidades internas y externas, se requiere la formación humanista de los estudiantes basada en los principios declarados en la filosofía de gestión como garante para una actuación responsable por parte de los futuros profesionales que ocuparan roles decisivos en la sociedad, al respecto, Lugo y Villegas (2022, p. 2) expresan que:

La Responsabilidad Social Universitaria se concibe como el vehículo para la gestión integral y transversal de toda la organización de Educación Superior. Por una parte, podría establecer vínculos en todas las áreas organizativas y, por otra, crear conexiones con entidades gubernamentales y no gubernamentales que comparten intereses mutuos.

En este mismo orden de ideas, se pueden establecer alianzas estratégicas en función de la RSU que incluyan la participación de universidades, organizaciones del Estado y empresas, con beneficio recíproco previo diagnóstico de necesidades, para desarrollar programas de atención permanente dirigidos a las comunidades con trabajo mancomunado y direccionado a resolver problemas sociales, otro aporte puede ser crear convenios interinstitucionales en diversas áreas administrativas, civiles, salud, urbanas, culturales, entre otras, donde se puedan solucionar problemas y desarrollar potencialidades, para fomentar una relación ganar-ganar que involucre la autogestión y el desarrollo humano.

### **Liderazgo situacional ¿Una necesidad institucional?**

El liderazgo en el sector universitario constituye una primacía para la política educativa, su función facilita los resultados escolares favorables a la par de fomentar motivaciones en los miembros de la comunidad educativa, para Koontz y Wehrich (2004, p. 532) Liderazgo es “Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales y organizativas”. Los gerentes educativos tienen la capacidad de administrar recursos, potenciar la motivación y el crecimiento personal de colaboradores para empoderarlos y guiarlos como equipo hacia la consecución de las metas institucionales.

Por otra parte, a nivel mundial los tipos de universidades varían de acuerdo con sus propósitos, al respecto, Moreno (2011,p.120) señala que :“En Venezuela existe una diversidad de casas de educación superior con distintos orígenes, fines e intereses, que otorgan una determinada complejidad estructural”, por ello, de acuerdo con su dependencia pública o privada, existen diversas políticas, por lo que, las autoridades van a enfrentarse a problemáticas puntuales y situaciones propias en cada casa de estudios superiores.

Los directivos universitarios van a asumir estilos de liderazgo en concordancia a su realidad, con un paradigma orientado hacia la teoría integral llamada también humanista, como lo indicó Drucker (1995), se trata de combinar varias teorías en virtud de potenciar la labor del directivo, consolidar las metas acordes al contexto y propósitos organizacionales. La realidad de cada institución será el parámetro de las autoridades para trazar las metas y gestionar las capacidades de sus liderados, a fin de ajustarse ágilmente a situaciones versátiles que necesitan acciones específicas y medidas expeditas

Es preciso consolidar un liderazgo, mediante la formación de equipos proactivos, cohesionados conformados por rectores, decanos, directores de programas, administrativos, personal docente, obrero, estudiantes, en conjunto con comunidades circundantes, grupos de emprendimiento, asociaciones civiles, que permitan conjugar esfuerzos educativos alineados con la RSU hacia la construcción del aprendizaje y la transformación social.

## **Transformación social como efecto de la gestión universitaria**

Este milenio signado por innovaciones tecnológicas, las instituciones educativas tienen un lugar transcendental para garantizar el avance significativo y lograr la evolución, según Carvajal (2010) el profesional al insertarse en el entorno laboral, posee el compromiso de contribuir al cambio social en aras de desafiar las primordiales dificultades sociales, desigualdad, problemas ecológicos, entre otros. La complejidad, producto de la globalización, con los aportes de la sociedad del conocimiento impactan la función universitaria y se producen cuestionamientos que pueden crear nuevos paradigmas sociales, al respecto, Rodríguez (2024, p.367) refirió que

La universidad debe hacer una real apropiación del modelo de responsabilidad social e integrarlo a todos los ámbitos de su actividad académica, valiéndose de diversos mecanismos y estrategias que permitan materializar dicho modelo en la formación universitaria y así garantizar profesionales conscientes y socialmente responsables para enfrentar los desafíos éticos, sociales y ambientales de la sociedad actual.

En correspondencia con la cita anterior, la educación universitaria debe integrar la RSU en la formación de los estudiantes quienes van a ser protagonistas en su área de competencia acorde a su carrera, los egresados serán los responsables de implementar políticas, ejecutar recursos y tomar decisiones en diferentes sectores relacionados con salud, educación, ambiente, entre otros. Es fundamental que la fuerza laboral emergente pueda contribuir al equilibrio entre la gestión de la dimensión ambiental, económica y social.

En este orden de ideas, es preciso articular las políticas que rigen la educación superior de lo interno a lo externo para alcanzar los propósitos colectivos, Pérez Beltrán y Gómez (2018) indicaron que es necesario construir los ejes transversales de las unidades curriculares para formar estudiantes desde la integralidad que conlleve al desarrollo de la ciencia y la tecnología con una visión transdisciplinaria y humanista. La sociedad requiere profesionales holísticos para la producción material e intelectual, dispuestos a ofrecer sus saberes y conocimientos basados en soluciones multifactoriales, capaces de un crear impacto positivo en las dificultades que requieren ser solventadas para el bien común.

## **El liderazgo necesario y el cumplimiento de la RSU**

La educación universitaria en este milenio demanda líderes que identifiquen y movilicen sus seguidores para considerar la RSU en virtud de establecer una relación positiva y significativa con el liderazgo situacional, a partir de un análisis de las necesidades de los grupos de interés, acorde con las realidades de cada institución apoyándose en un liderazgo que repercuta a la sociedad en general, respaldado en los valores éticos de la institución, Escalona (2022, p.259) afirmó:

Las universidades constituyen para cualquier nación, el eje estratégico de crecimiento educativo, científico, cultural, económico, político, social y tecnológico, que impulsa a docentes, estudiantes e investigadores, para que trabajen en pro de la transformación de la sociedad a la que sirven, aportando propuestas que contribuyen a la innovación y producción de bienes y servicios, que coadyuven significativamente en la generación de estándares de bienestar social.

La educación superior debe delinear alternativas estratégicas dirigidas a crear transformaciones desde sus paradigmas organizacionales para garantizar la calidad académica, acorde con los avances tecnológicos, las disposiciones legales vigentes y las necesidades propias de su entorno. En este sentido, Luna (2023) refirió que la transformación requerida para cambio y mejora social, se encuentra relacionada a la participación colectiva y su construcción se circunscribe a las características propias del contexto social donde se desenvuelve.

En correspondencia a lo descrito por el autor antes citado, es preciso construir un modelo educativo que involucre una sinergia con la sociedad, para dar respuesta a los requerimientos del entorno, donde las autoridades de las casas de estudios superiores lideren un proceso dinamizador de adelantos para el emprendimiento y la sostenibilidad desde el concepto de la bioética.

Cabe destacar, que las autoridades universitarias tienen responsabilidades que requieren liderar con soluciones precisas y creativas conformes a requerimientos y características de la institución, al respecto, Rivera y Delgado (2021) destacaron que el liderazgo situacional consiste en tener el conocimiento de disímiles estrategias aplicarlos en los escenarios y situaciones que puedan acontecer. Desde este ángulo, se presentan oportunidades para solventar las situaciones problemáticas internas y externas con el estilo de liderazgo adecuado a la realidad de las dependencias donde coexisten diversos decanatos, con un capital humano que pueden ser garantes de convenios y alianzas a través de la RSU y otras organizaciones.

En Venezuela, la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), es una institución pública con características propias, donde según Cordero (2021, p.12) “Se busca ampliar las alianzas en todas las áreas posibles, las carreras, los decanatos, se abarcan variadas áreas del saber que contribuyen al desarrollo del país.” Los escenarios para cada institución son diversos y los líderes deben canalizar sus acciones a seguir en concordancia con las necesidades específicas vivenciadas, donde las mancomunidades pueden ofrecer soluciones pertinentes a situaciones concretas.

Igualmente, las autoridades de las casas de estudios superiores pueden ejercer un liderazgo acorde con las características de la institución para motivar y organizar los

grupos internos en conjunto con grupos externos para lograr construir nuevos horizontes que garanticen el cumplimiento de las funciones universitarias conjuntamente con la RSU para consolidar alianzas basadas en autofinanciamiento, emprendimiento, sostenibilidad y la transformación social.

En correspondencia al párrafo anterior, la gerencia de educación superior posee retos relevantes en la formación de estudiantes para el campo laboral, al respecto, Escobar (2018) indicó que entre de los desafíos primordiales de la academia está el desarrollo humano sostenible que se centra en una formación sustentada en cimientos ecológicos referidos a diversidad cultural, equidad y reciprocidad social. Se hace necesario conformar grupos de estudiantes que impulsen el tránsito de conocimientos entre las disciplinas y pueda producir la concienciación ambiental del capital humano que egresa para posesionarse del desafío de repensar el futuro de la humanidad.

## Reflexiones

La Universidad como formadora de recursos humanos tiene la misión de apoyar el desarrollo sostenible en consonancia con su normativa legal, consolidar en sus estudiantes el pensamiento crítico, así como la capacidad de vislumbrar los riesgos globales que conlleven a un comportamiento armonioso de la población con la naturaleza basado en corresponsabilidad y sustentabilidad.

La sociedad requiere de alianzas y convenios interinstitucionales donde se pueda producir una interacción universitaria con otras organizaciones, fundaciones, empresas privadas y organismos públicos, entre otros, es necesario crear una red interconectada de aportes que redunden en el beneficio social.

La educación superior desde el compromiso social descrito en su filosofía de gestión, debe proporcionar espacios para promover el desarrollo de actividades presenciales y virtuales dirigidas al intercambio de conocimientos interdisciplinarios para canalizar dificultades de las comunidades mediante el servicio comunitario.

Asimismo, es preciso constituir grupos ecológicos integrados por estudiantes y egresados en sus diversos escenarios de desempeño para generar acciones a favor de la protección y administración responsable de los recursos naturales, con profesionales comprometidos y capaces de ofrecer respuestas a las disímiles problemáticas de las planetarias, desde de sus basamentos éticos.

Las autoridades del *alma mater* deben constituirse como líderes situacionales proactivos comprometidos con la responsabilidad social universitaria dispuestos a fortalecer los procesos de transferencia de conocimiento requeridos en disímiles sectores, a partir de la bioética mediante la integración sinérgica de actores sociales, a fin de ofrecer respuestas a las comunidades para el desarrollo humano sostenible.



## Referencias

- Baca, Hilda (2015) *La responsabilidad social universitaria: propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada de Lima* - Perú. Tesis de Doctorado. Universidad. Sevilla. Disponible: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/38435/TESIS%20definitiva.pdf;jsessionid=574216AB23537C94D8F008F527F4FDCC?sequence=1> [Consulta 2023, Octubre 20]
- Carvajal, Yesid. (2010) Interdisciplinariedad: Desafío para la Educación Superior y la Investigación. Manizales. Revista Luna Azul. No. 31, julio-diciembre 2010.p.168 Disponible: <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/lunazul/article/view/1232/1155> [Consulta: 2024, Abril 6]
- Cordero, Miguel (2021) *La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y la Cooperación: una acción primordial*. Revista Compendium, vol. 24, núm. 47, 2021 Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/880/88069714006/88069714006.pdf> [Consulta: 2023, Noviembre 12]
- Drucker, Peter (1995) *La Gerencia del Futuro*. Bogotá: Editorial Norma. p.91 [Consulta: 2024 Febrero 10]
- Escalona, Omaira (2022) *La gestión y el compromiso social: una nueva misión para la universidad venezolana en el siglo XXI*. Revista arbitrada del CIEG - Centro de investigación y estudios gerenciales Barquisimeto - Venezuela. Número 58 noviembre-diciembre 2022 [páginas 246-261] Disponible: <https://revista.grupocieg.org/wpcontent/uploads/2022/11/Ed.58-246-261-Escalona-Omaira.pdf> [Consulta: 2024 Enero 3].
- Escobar, Faviola (2018) La Investigación. Responsabilidad social universitaria para el desarrollo humano sostenible. JSSMRR | Vol. 1 Issue 2 | Diciembre 2018 Disponible: <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/11/Ed.58-246-261-Escalona-Omaira.pdf> [Consulta: 2023 Octubre 3]
- Fernández, Ana (2018) Educación para la sostenibilidad: Un nuevo reto para el actual modelo universitario. Research, Society and Development, vol.7,núm. 4,pp0119,2018. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659011001/html/> [Consulta: 2024 Febrero 2]
- Garbizo Flores, Nereida, Ordaz Fernández, Mayra, Hernández Martín, Juan Carlos (2021) *“Responsabilidad Social Universitaria y labor educativa: una relación necesaria en la formación de profesionales”*.p.321333 Disponible: <http://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1925> [Consulta: 2024, Enero 10]

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2004) *Administración “una perspectiva global”* Editorial Mc Graw Hill. México D. F. p.532 [Consulta: 2024 Mayo 18]

Lugo, Mar y Villegas Lucio (2022) Responsabilidad social universitaria: un acercamiento sobre la opinión de universitarios. TECHNO REVIEW. International Technology Science and Society Review / Revista Internacional de Tecnología Ciencia y Sociedad Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8736077> [Consulta: 2024 Febrero 3]

Luna, Carmen (2023) *Transformación Organizacional Universitaria: Implicancias* Disponible: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731028/> [Consulta: 2024 Enero 3]

Macías Vilela, Diana, Bastidas Vaca Carlos (2019) Responsabilidad Social Universitaria: estudio de caso desde la perspectiva de los estudiantes. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias VI (23), 23-44. ISSN: 18568327. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215067134003/> [Consulta: 2024 Febrero 3]

Moreno Pérez, Amado. (2011) Autonomía universitaria y estado docente en Venezuela: Ley Orgánica de Educación y Ley de Educación Universitaria. Educere 15(50)115124 ISSN:13164910. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35618721013> [Consulta: 2023, Noviembre 3]

Pérez, María, Beltrán Leonardo, Gómez Efraín (2018) La Universidad como espacio de transformación social: Discusiones y desafíos para un nuevo currículo. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico. Año 6. N° 8. Agosto-Diciembre. 2018. pp.183-205 Disponible: [https://C:\Downloads\DialnetLaUniversidadComoEspacioDeTransformacionSocial-7058281%20\(7\).pdf](https://C:\Downloads\DialnetLaUniversidadComoEspacioDeTransformacionSocial-7058281%20(7).pdf) [Consulta: 2023, Noviembre 3]

Rivera, Gina, y Delgado, Norma (2021) La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 76-97. Disponible: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589> [Consulta: 2023, Noviembre 3]

Rodríguez, Martha (2024). La responsabilidad social en el contexto universitario y la formación de nuevos profesionales. CIENCIAMATRIA, 10(18), 366-390. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1306> [Consulta: 2024, Enero 6]

Vallaes, François (2009) *Responsabilidad social universitaria. Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*, Educación Superior y

Sociedad Nueva Época. Año 13. N°2. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/706/70667730006/html/> [Consulta: 2024, Enero 2]

Vallaes, François y Álvarez, Juliana (2019). *Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. Educación XX1*, 22(1), 93-116. DOI: Disponible: <https://doi.org/10.5944/educXX1.19442> [Consulta: 2023, Noviembre 6]