

## **Responsabilidad social universitaria: desde un enfoque de gestión ética para la toma de decisión compartida**

**María Guadalupe Núñez**

*Doctora en Ciencias Gerenciales. Vicerrectora Administrativa de la Universidad del Zulia (LUZ). Investigadora activa del CICAG. mgnunez@luz.edu.ve*

**Cira de Pelekais**

*Postdoctora. Doctora en Recursos Humanos. Magíster en administración de empresas y educación avanzada y continua. Abogada y licenciada en educación. Directora del CICAG. Universidad Rafael Belloso Chacín. cirapelekais@hotmail.com*

**Jesús Salom**

*Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor Ordinario LUZ. Coordinador del Despacho Vicerrectorado Administrativo. Investigador activo del CICAG. jasalomc@gmail.com*

---

### **Resumen**

El propósito de esta investigación fue analizar la responsabilidad social universitaria: desde un enfoque de gestión ética para la toma de decisión compartida. Bajo una metodología descriptiva y un diseño, no experimental, transeccional-descriptivo, una población de 17 informantes claves de las universidades del Zulia y Carabobo, la recolección de datos, se hizo con un instrumento tipo cuestionario de 73 ítems con escala de respuesta, siendo validado por 10 expertos de otras Universidades. Los resultados indican que la relación de estas universidades con sus clientes, con el personal propio y el entorno se encuentra ubicada en la categoría muy alta al igual que la gestión ética. En cuanto a la toma de decisión compartida el liderazgo ejercido facilita la conducción del personal en el logro de sus metas.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, gestión ética, decisión compartida.

## University Social Responsibility: From an Ethical Management Approach to Shared Decision Making

---

### Abstract

The purpose of this research was to examine *University Social Responsibility: From an Ethical Management Approach to Shared Decision Making*. Using descriptive methodology and a non-experimental, trans-sectional-descriptive design with a population of 17 key informants from the universities of Zulia and Carabobo, data was collected using an instrument of 73 items with a response scale, validated by 10 experts from other universities. Results indicate that the relationship of these universities to their customers, staff and the environment itself is located in a very high category as is ethical management. In terms of shared decision making, the leadership that is exercised facilitates leading personnel to achieve their goals.

**Keyword:** Social responsibility, ethical management, shared decision.

### Introducción

Aun cuando el origen de la Responsabilidad Social se remonta a finales de los cincuenta, es a partir de las dos últimas décadas cuando inunda todos los sectores de la sociedad moderna, razón por la cual las universidades del mundo, sobre todo las latinoamericanas están abriendo espacios para su estudio y aplicación. De un tiempo a esta parte, se viene hablando mucho del auge de la responsabilidad social, concepto que busca administrar cualquier tipo de organización teniendo puesta la mirada en los impactos y efecto generados dentro y fuera de la institución que la ponga en práctica.

Ahora bien, la responsabilidad social universitaria debería estar enmarcada dentro de un enfoque de gestión ética que induzca a una toma de decisión compartida. Según los entendidos, este modelo se fundamenta en compromisos éticos y de desarrollo social sostenible y eso, es lo que está llevando a las instituciones universitarias adoptar la responsabilidad social como guía para la consecución de la formación de ciudadanos conscientes y solidarios, la participación social en promoción de un desarrollo más equitativo y sostenible, la producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes, y la gestión ética y ambiental de la propia institución.

De allí, que el propósito de la investigación fue, analizar la responsabilidad social universitaria desde el enfoque de gestión ética para la toma de decisión compartida.

### **Situación problemática**

En los tiempos actuales, las universidades, además de cumplir con su compromiso social como institución académica, tienen el propósito de asegurar la calidad de la formación integral del profesional, a través de los procesos institucionales que le son propios como lo son la docencia, la investigación y la extensión, bajo un enfoque ético integral orientado hacia la labor educativa; lo cual constituye la estrategia maestra de la educación superior.

Para las universidades, resulta un verdadero reto formar profesionales cuyos valores respondan a una actuación responsable y comprometida con la solución de las problemáticas de su entorno laboral y social inmediato, siendo además capaces de demostrar, no sólo competencia en su desempeño sino un comportamiento ciudadano basado en los más altos valores éticos; por ello, el eje medular de la labor educativa, investigativa y extensionista, debe ser la formación ética del profesional.

En este orden de reflexiones cabe señalar que en la Declaración Mundial sobre la Educación Super-

rior en el Siglo XXI aprobada por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior celebrada en París bajo el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 1988, la responsabilidad social quedó establecida entre los puntos fundamentales de las misiones de las universidades que aparece de forma manifiesta y latente en sus articulados.

Respecto al artículo 1, de la referida declaración relacionado a la misión de educar, capacitar e investigar, se establece que las misiones, valores centrales de la educación superior, especialmente, la misión de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad debe ser preservado, reforzado y ampliado, con el fin de educar graduados altamente calificados, que sean al mismo tiempo, ciudadanos responsables y capaces de satisfacer las necesidades de todos los sectores de la sociedad.

Por otro lado, también reconoce esta declaración la necesidad de crear conocimiento mediante la investigación, difundirlo; proveer asesoría para lograr el desarrollo económico, social y cultural; con el propósito de promover, desarrollar la investigación científica y tecnológica, así como en las ciencias sociales, humanitarias y artes creativas. Asimismo, reforzar los valores sociales; formando a los jóvenes en los valores que constituyen la base

de la ciudadanía democrática, al mostrar perspectivas críticas y desinteresadas para la discusión de opciones estratégicas y el reforzamiento de las visiones humanistas.

De igual forma, en su artículo 2, referente a la definición del rol ético de las universidades y la responsabilidad de su función anticipatoria, determina que las instituciones de educación superior, su personal y estudiantes deberán: preservar y desarrollar sus funciones mediante el ejercicio en sus actividades del máximo rigor ético e intelectual; asimismo, utilizar su capacidad intelectual como el prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, tales como: paz, justicia, libertad, igualdad y solidaridad.

Respecto al artículo 6, referido a la relevancia a largo plazo del quehacer universitario, se establece la responsabilidad que tienen las universidades de tener orientaciones de largo plazo para resolver las necesidades y aspiraciones sociales, inculcando ésta a los estudiantes. Asimismo, con mayor prioridad, se prescribe que la educación superior debe reforzar su servicio a la sociedad, en especial, sus actividades para eliminar pobreza, intolerancia, violencia, analfabetismo, hambre, degradación ambiental y enfermedad, utilizando principalmente enfoques transdisciplinarios e interdisciplinarios en el análisis de los temas y problemas.

Al mismo tiempo, el artículo 8, hace referencia a dos tipos de diversificación. La primera apunta a la diversificación de los modelos de educación superior, métodos y criterios de selección de los postulantes, con la finalidad de satisfacer la creciente demanda para dar oportunidades flexibles de ingreso durante toda la vida a un público cada vez más amplio; la segunda tiene que ver con la clase de instituciones terciarias, por los diferentes géneros de cursos ofrecidos: grados académicos tradicionales, cursos cortos, jornadas parciales de estudio, horarios flexibles, cursos modulares, educación a distancia, entre otros.

En esa declaración mundial, además, se planteó en su articulado número nueve que trata los enfoques educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad, la urgencia de realizar cambios enérgicos en los contenidos y estrategias de enseñanza para adaptarse a las nuevas demandas de la educación superior como a los desafíos que deberán enfrentar los graduados universitarios.

En consecuencia, de los acuerdos suscritos en esa conferencia y a las recomendaciones dadas por la UNESCO, a los dirigentes de las organizaciones universitarias se les presenta un reto para cumplir con los nuevos enfoques pedagógicos y didácticos, que deberán facilitar la adquisición de habilidades y competencias para la comunicación,

análisis crítico, creativo, pensamiento independiente, trabajo en equipo en contextos multiculturales, incluyendo en lo creativo, combinación del conocimiento y el saber-hacer tradicional o local, con la ciencia y la tecnología avanzada.

Un aspecto fundamental sobre la orientación de la responsabilidad social universitaria queda expresada en el artículo 10, trata acerca de los principales actores: personal de la educación superior y estudiantes. Respecto al personal, se establece la necesidad de una vigorosa política de desarrollo de los docentes, personal administrativo y los estudiantes por todas las instituciones de educación superior, y el establecimiento de políticas claras para los profesores, tomando en cuenta que estos, más que ser fuentes de conocimiento, deben enseñar a los alumnos como aprender y tomar iniciativas bajo una gestión éticamente responsable.

En el marco de lo expuesto con anterioridad, la universidad como máxima organización de la educación superior, se ha visto comprometida a desarrollar la responsabilidad social universitaria, involucrando sus tres áreas cardinales para formar un profesional integral comprometido con la búsqueda compartida de soluciones para, desde y con la comunidad.

En cuanto a la gestión de la misma, es importante aclarar el significado del término, habitualmente se

le ha dado un uso genérico de acciones y omisiones conscientes dirigidas a obtener algunas observaciones objetivas al vocablo gestión. Sin embargo, cuando el objetivo tiene relación con ingresos y egresos económicos o financieros, la expresión más utilizada es la de administración. Particularmente, en las instituciones universitarias resulta conveniente diferenciar conceptualmente las tareas de gobierno, aceptando la existencia de tareas intermedias que tienen aspectos que alcanzan ambos ámbitos o compartidas ambas esferas. En este sentido, la dinámica de la gestión disgrega la fijación de objetivos, diferenciando específicos, intermedios, reconociendo además las metas, las estrategias y tácticas para lograrlos; los procesos de aplicación de los instrumentos, los objetivos existentes, su interpretación y aquellos por crear. De igual modo, debe asumir los agentes que se ocupan de cada parte del proceso; así como los mecanismos de control y realimentación.

En atención a las anteriores consideraciones, la gestión ética para corresponder a la responsabilidad social debe ser entendida por las universidades como una necesidad de la organización y de sus miembros para dar respuesta a entornos cada vez más complejos, dinámicos, globales y llenos de incertidumbres; por tal motivo, se hace necesario plantear un modelo de organización que permita dar res-

puesta a los nuevos retos por presentarse.

Por otro lado, la toma de decisiones en cualquier organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto o comparten una idea, las cuales deben asumir en un determinado momento una posición o acordar un curso de acción específico. Dicho proceso debe empezar por la identificación del problema, su definición, establecer sus causas, generar alternativas de solución, analizarlas para hacer la selección de las opciones, para finalmente implantarla y evaluar su impacto. Esta selección es una de las tareas de mayor trascendencia en ese proceso.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor que impulsa la acción de los negocios. En efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización, por eso, deben estar comprometidos todos los entes involucrados en la toma de decisiones.

En cuanto a las universidades, puede afirmarse que resulta algo cuesta arriba realizar una toma de decisión efectiva y al mismo tiempo asertiva, ya que los procesos burocráticos que deben seguirse, dificultan llegar de manera rápida a una decisión compartida por todo el grupo que forma parte de estas instituciones. Adicionalmente a lo planteado, también es necesario

considerar que esta decisión debe gestionarse de manera ética, en donde prevalezcan valores y principios que garanticen la transparencia de los procesos a asumir.

## **Basamento teórico referencial**

### **Aproximación a la definición de responsabilidad social**

Hace veinte años el término "responsabilidad social empresarial" hubiera despertado poco entusiasmo entre empresarios y sindicatos. Mientras que los empresarios le habrían dado la espalda porque no respondería a los desafíos de la nueva economía globalizada, competitiva e informacional, los sindicalistas lo habrían dejado de lado porque hubiera supuesto una aceptación conformista del capitalismo y un olvido del horizonte socialista de transformación.

Para Moratalla (2004 p. 67), la explicación es muy sencilla, basta traer a la memoria acontecimientos tan relevantes para el mundo empresarial como la crisis de Enron, el "maquillaje" de los balances, los numerosos casos de corrupción, las burbujas financieras, o la falta de confianza de los inversores en unos mercados despiadados donde la "cultura del pelotazo" había dado la espalda a una cultura del trabajo, el esfuerzo y el ahorro. Los sindicatos tampoco se podían imaginar una desaparición tan rápida del socialis-

mo y comunismo como alternativas viables al capitalismo.

Según Moratalla (2004 p. 68), plantea que también se da la casualidad que en las sociedades americanas y europeas se han producido cambios importantes. El cansancio ante una economía financiera que no ha estado al servicio de una economía productiva, la reducción del trabajador a simple "mano de obra", el aumento de la sensibilidad medioambiental, el protagonismo de las organizaciones no gubernamentales, la necesidad de evitar la exclusión social y, sobre todo, el reconocimiento de que el ejercicio de la ciudadanía alcanza por igual al tiempo de trabajo que al tiempo de ocio, son fenómenos sociales que están exigiendo una revisión profunda en la forma habitual de entender el capitalismo.

Aunque parezca increíble, conceptos surgidos de la Ética de la empresa como los de "fondos éticos", "incentivos solidarios", "inversiones solidarias", "empresa ciudadana", "códigos de conducta", "carta de servicios" o "códigos de buenas prácticas" desempeñan un papel central en los cursos para directivos que preparan las más prestigiosas escuelas de negocios. Todos ellos comparten cierto aire de familia con el de responsabilidad social empresarial y por ello conviene tener bien claro a qué nos estamos refiriendo. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001 p. 23) lo define como la

"integración voluntaria", por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones.

Refiere Moratalla (2004 p. 69), los escépticos ante este tipo de documentos desconfían de una responsabilidad social que sea voluntaria. Cualquier "preocupación social" de las empresas tiene que ser el fruto de una obligación legal y no de una recomendación moral. El único camino para que una empresa tenga "sensibilidad social" es el derecho en cualquiera de sus formas, mercantil, laboral o financiero. Además, están convencidos de que la economía capitalista sólo confía en responsabilidades individuales porque el individualismo económico en el que se basa es insuperable.

A manera de síntesis de los planteamientos anteriores puede considerarse que la responsabilidad no nace sólo desde fuera del propio proyecto como una obligación legal sino desde dentro del propio equipo de personas que financian, dirigen, organizan, gestionan, trabajan y están afectadas por él. Entonces la responsabilidad social no es sólo el ejercicio jurídico de rendir unas cuentas que la sociedad ha pedido, sino el ejercicio ético de darlas porque la sociedad ha depositado en ella la fuente del valor de todos los intercambios: la confianza. Este es el reto de la responsabilidad social empresarial: crear confianza. Justo eso, ni más, ni menos.

Para el autor Klisksberg (2002 p. 90), la responsabilidad social la define como las organizaciones empresariales, los profesionales, el Estado y las entidades educativas, las que deben asumir una posición de liderazgo para combatir estos flageos.

### **Responsabilidad social universitaria**

Según los autores Pelekais, Ferrer, Cruz y Romero (2007 p.128) plantean que durante ochocientos años la universidad y la sociedad han ido desarrollando formas de relación que hoy son del conocimiento y práctica común.

Para Ibarra (2000 p. 128), se valora el conocimiento universitario, se reconoce la autonomía de la cátedra, se percibe la cultura universitaria como un bien social, así como la necesidad de la certificación universitaria de los conocimientos y habilidades en el ejercicio de muchas actividades productivas. Este autor señala que la universidad ha desarrollado una serie de nuevas funciones económicas, políticas y culturales, que son cada vez más intensas y que la enlazan de manera diferente con la sociedad. La universidad es una herramienta fundamental de movilidad social ascendente, ha jugado el papel de masa crítica y genera producción de cuadros superiores y medios para ocupar los puestos de

dirección en las instancias más importantes de la sociedad.

Sin embargo, puede afirmarse que así como la sociedad vive una contradicción durante un proceso de mutación, también la universidad se encuentra inmersa en inevitables paradojas, en gran medida relacionada con la tendencia mundial, que marcan grandes diferencias entre los países en el nivel terciario de la educación.

Uno de los representantes del nuevo enfoque de la RSU es Vallaeys (2003), quien la define como: la gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización universitaria en su entorno humano, social y natural. Para este autor, el desarrollo de este nuevo enfoque representa para las universidades la superación de prácticas inadecuadas caracterizadas por un enfoque egocéntrico, instrumental, reductor; y la conquista de una dimensión ética mas ajustada a lo que el llama: un verdadero "ethos"; una sana y responsable convivencia de desplegar las acciones de RS acorde con la naturaleza, el espíritu y el deber de las universidades.

Bajo este enfoque las universidades han de desempeñar un rol social y moral definitivo en la formación profesional, en la transformación de su medio ambiente, entre otros aportes; para lo cual requieren cultivar un comportamiento ético como herramienta de gestión que

hoy se cristaliza en el resurgir de la Responsabilidad Social.

### **Gestión ética**

Martín (2006), señala que la gestión ética se diferencia de la gerencia y de la gestión en general en que es aquella operada mediante un liderazgo con valores; se refiere a la estructura organizativa misma de la organización que ha de responder a fundamentales necesidades de comunicación, cooperación y excelencia orientadas a una organización competitiva y responsable.

### **Gestión ética transparente**

La transparencia si bien no garantiza la probidad y con ello no basta para luchar contra la corrupción, marca el camino que se debe transitar para conseguir niveles aceptables de honestidad en sociedades que como las nuestras han caído indefectiblemente por debajo de lo socialmente aceptable.

### **Toma de decisiones compartidas**

El proceso de toma de decisiones requiere de: tener una idea clara, bases sólidas, de los escenarios alternativos que se presentaran en el futuro; conocer la opinión de los integrantes de la organización, es necesario considerar lo que siente la comunidad universitaria; conocer la legislación y normas vigentes

que afecten el proceso de toma de decisiones que se pretende abordar; conocer la factibilidad desde el punto de vista financiero, tecnológico, entre otro, conocer los impactos negativos y positivos de la acción que se cumplirá; contar con equipos multidisciplinarios que puedan evaluar los posibles impactos (Sánchez, 2007, citado por Pelekais y Aguirre, 2008).

Por supuesto las principales características que son asumidas por este trabajo, están centradas en una visión y participación compartida, porque a través de la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, la organización fortalece el clima institucional.

### **Acuerdo compartido**

La dimensión social en la organización es un tema complejo y de gran alcance. Casi siempre están representados en términos generales los distintos actores e intereses contrapuestos que existen en el mundo real. Sin embargo, gracias al propósito común de las partes intervinientes, se llega a los acuerdos compartidos. Para que exista acuerdos compartidos se debe coexistir dentro de un estado que sea capaz de gestionar su integración global, así como de proporcionar oportunidades sociales y económicas y seguridad por igual.

## **Tipo de investigación**

Pelekais y col. (2005), mencionan que al momento de clasificar una investigación se debe tomar en consideración el problema planteado y los objetivos a alcanzar. El estudio se considera de tipo descriptivo, ya que de acuerdo a Hurtado de Barrera (2002), las investigaciones descriptivas tienen como propósito exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador. el diseño es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:186), "el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea".

Para efecto de esta investigación, la población estuvo constituida por los Rectores, autoridades Decanales y Directores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Zulia (LUZ) y la Universidad de Carabobo.

## **Discusion de resultados**

Los resultados arrojados del instrumento de recolección de datos aplicado, coinciden con lo expresado por Pelekais y Aguirre (2008) ya que lo referido por los autores anteriormente citados permite deducir que a las universidades les

corresponde proponer acciones específicas para asumir los problemas sociales como auténticas oportunidades para la alineación de sus valores y objetivos propuestos en su definición de principios con los requerimientos que el entorno inmediato le hace, para contribuir de esta manera al desarrollo de una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural.

Vallaes (2003), señala que los pilares fundamentales de la acción universitaria, docencia, investigación y extensión, producen impactos específicos muy distintos a los generados por otras empresas, los cuales deben ser atendidos como eje de acción de unas gestiones socialmente responsables.

Los resultados indican que las universidades impactan en un muy alto grado su condición organizacional, especialmente en lo referente al auspicio de la integración de los esfuerzos de sus miembros, a la atención de las necesidades de desarrollo integral de los estudiantes y a la promoción de una cultura organizacional fundamentada en principios éticos, lo cual se corresponde a lo planteado por Khalil (2000) citado por Pelekais y Aguirre (2008), cuando considera la necesidad de transformar las culturas organizacionales de un estilo tradicional hacia otro integrador.

Del análisis realizado se concluye: para que existan acuerdos compartidos se debe coexistir den-

tro de un estado que sea capaz de gestionar su integración global, así como de proporcionar oportunidades sociales y económicas y seguridad por igual. De esta manera, es como se logra un desarrollo sustentable con la búsqueda de un justo desarrollo económico y social y de la protección medioambiental a gran escala.

### **Reflexiones finales**

La responsabilidad social como enfoque o herramienta ha brindado la posibilidad a las organizaciones educativas de mejorar su administración al poner en práctica una gestión ética y transparente. Sobre la base de lo investigado, a continuación se presentan las conclusiones para cada uno de los objetivos planteados.

Al caracterizar las acciones y proyectos de responsabilidad social puestos en práctica por las Universidades objeto de estudio, partiendo de sus relaciones con los diferentes actores que las conforman, fue posible evidenciar que las relaciones que establecen estas universidades con sus clientes fue caracterizada como muy alta, lo que resulta de beneficio para la interacción de estas casas de estudio, siendo éste de similar comportamiento al considerar la relación con los proveedores generando esto un clima de confianza en este medio.

Se suma a esta caracterización de relaciones las indicadas con el personal propio, razón por lo que se ha considerado que este aspecto permite el fortalecimiento de las personas y sus valores dentro del medio universitario siendo este aspecto de suma utilidad para el cumplimiento de los compromisos establecidos en la misión y visión organizacional. Todo ello es lógico que permita que las relaciones con el entorno próximo sean caracterizadas como muy altas y por lo tanto proveen efectos positivos a esta interacción conocida como triangulación y permite ser muy efectiva para la vinculación de la universidad y el entorno.

Ya en el caso de las relaciones con la administración pública la categoría alcanzada revela que en una alta medida se dispone del respeto y cumplimiento de las directrices del sector educativo y los entes regulatorios.

Al examinar la gestión ética puesta en práctica como resultado de un trabajo transparente en las Universidades del Zulia y Carabobo, se logró identificar que el indicador respeto a la dignidad humana, se estableció en una categoría muy alta, lo que refiere que para estas universidades la dignidad se aprecia así como la calidad por la que su entorno humano en general goza de especial valor o estima.

Con relación a la excelencia en cada una de las actividades académicas

micas y administrativas, la categoría alcanzada fue alta, demostrando que en el desarrollo de las Instituciones objeto de estudio, tuvieron durante el año escolar y otras más están en progreso caracterizando en ello mejoras como la certificación de procesos administrativos que logran mayor transparencia a la gestión, optimización en el manejo de los recursos humanos y financieros así como a la mejora de la administración de la información institucional.

Refiere de igual manera para el aspecto de la búsqueda permanente del conocimiento, que su categoría denominada como alta, tiene una traducción en estas universidades en acciones del compromiso efectivo que logran en la difusión del saber como un mecanismo que promueve el cambio en su capital humano, por otro lado se logró conocer que para el aspecto de la responsabilidad social la caracterización alcanzada como muy alta determina que en estas casas de estudio, la acción universitaria, el plantel docente, los procesos de investigación y extensión en toda su naturaleza promueven cambios de interés distintos a los generados por otras empresas, los cuales son asumidos por éstas como una de las distintas rutas de la gestión socialmente responsable.

Al determinar las características del proceso de toma de decisiones compartidas con respeto a las accio-

nes y proyectos de responsabilidad social que se desarrollan en las Universidades analizadas, se evidenció que el aspecto de la visión compartida se ubicó en una categoría muy alta revelando que este aspecto logra caracterizar al liderazgo de su personal facilitando la conducción del personal en el logro de las metas, esto se evidenció de igual manera en el aspecto relacionado con la participación compartida.

Finalmente, se evidencio que la responsabilidad social puesta en práctica por las organizaciones universitarias objeto de estudio esta fundamentada en una gestión ética transparente que permite una efectiva toma de decisiones compartidas, lo cual permite concentrar valor social.

## **Recomendaciones**

Se requiere que las acciones y proyectos de responsabilidad social puestos en práctica por las Universidades objeto de estudio respondan a las necesidades tanto internas como las de los actores de su entorno, a través de la creación de planes dirigidos al crecimiento y fortalecimiento plural de sus conocimientos y capacidades de desempeño, mediados por la facilitación de conocimientos que puedan proveer estas instituciones educativas bajo una estrategia de ganar-ganar.

Para lograrlo se recomienda generar un programa de capacitación

y actualización a todo el personal que forma parte de estas organizaciones. Esta actividad debe estar a cargo de la dirección de recursos humanos, quienes al aplicar un instrumento diagnóstico podrán detectar cuales son las necesidades de formación que tiene el personal, para priorizar e iniciar el plan formulado de manera inmediata.

Se hace necesario para estas instituciones universitarias que fundamentalmente su gestión en la ética y la transparencia, deben mantenerse dentro de su esquema actual dedicando esfuerzos, en responder a las demandas de las realidades múltiples y complejas que se le presentan con respecto al ser humano en general y al gestor universitario en su campo de trabajo, haciéndose cargo de las mismas, todo ello mediante la movilización de su conocimiento para lograr que el mismo llegue a la mayor cantidad de beneficiarios, para esto sería necesario que la autoridad universitaria impulse peticiones de apoyo de autoridad, de dinero y recursos, de reconocimiento de manera que sea posible abordar los compromisos que se establecen.

El proceso de toma de decisiones compartidas con respecto a las acciones y proyectos de responsabilidad social que se desarrollan en las Universidades analizadas, tiene sus actores plenamente definidos, sin embargo deben ser creados en todas las líneas de intervención las vías para que los actores del medio

educativo tengan un espacio en éste, de manera que exista la verdadera representatividad universitaria y social. Esta función debe ser desarrollada por las autoridades universitarias, quienes son los competentes para realizarlo.

## Referencias bibliográficas

- DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN Disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- España (2007). La ética, la productividad y la competitividad. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN-España Editor de Noticias)
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BATISTA (2006). **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw Hill. P.P. 62, 186, 256, 263, 263, 278, 241, 242.
- HURTADO DE BARRERA, C. (2002). **El Proyecto de Investigación Holística**. Colección Holos Magisterio. Bogotá, Colombia.
- IBARRA R., G. (2006). Las nuevas formas de producción de conocimientos y su impacto en la formación de investigadores en la UNAM. **Tiempo de educar**, enero-diciembre, 2 (3-4). Universidad Autónoma del Estado de México. 65-89.
- KLISKBERG, B. (2002). **La Ética y el Capital Social Cuentan**. Universidad de Carabobo.

- MARTIN F, V. (2006). **Ética y Ciencia**. Mérida, Venezuela.
- MORATALLA A. (2004). El reto de responsabilidad social empresarial. *Ética y Finanzas*. XII Conferencia anual de Ética, economía y Dirección. España
- PELEKAIS C. Y AGUIRRE R. (2008). **Hacia una Cultura de Responsabilidad Social**. México. Pearson Prentice Hall.
- PELEKAIS, C; FINOL DE FRANCO, M; NEUMAN, N; PARADA, J. El **ABC de la Investigación. Una Aproximación Teórico Práctica**. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- PELEKAIS, C; FERRER, J; CRUZ, A; ROMERO, D. (2007). **Responsabilidad Social. Compromiso de las Organizaciones**. Ediciones Astro Data. Maracaibo. Venezuela.
- VALLAEYS, F. (2003). Responsabilidad Social Universitaria, *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Venezuela.