

Toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria ignaciana: el caso de la Universidad Iberoamericana Puebla

Rosano Reyes, Enrique

2019-09

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4391>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto
Presidencial del 3 de abril de 1981



TOMA DE DECISIONES GERENCIALES DESDE UNA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA IGNACIANA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

DIRECTOR DEL TRABAJO
DR. MIGUEL ÁNGEL CORONA JIMÉNEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO
que para obtener el Grado de
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ENRIQUE ROSANO REYES

Puebla, Pue.

2019

Resumen

Latinoamérica es la región más desigual del mundo, lo cual ha obstaculizado su crecimiento sostenible e inclusión social. Ante este contexto, las universidades deben y pueden contribuir a transformar esta realidad si asumen la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en serio. Sin embargo, muchas instituciones de educación superior dejan que la RSU surja de manera espontánea o emprenden acciones bien intencionadas pero marginales y no necesariamente convergentes con la Misión institucional, hecho que puede llevarlas a discrepancias entre el discurso (“el saber”), la gestión (“el organizar”) y la práctica (“el hacer”). Por ello es importante que las universidades conozcan si las decisiones gerenciales incorporan elementos de RSU y si convergen con su misión y valores. Esta investigación tiene por objetivo valorar la proximidad de las decisiones gerenciales en la Universidad Iberoamericana Puebla a la RSU en clave ignaciana (RSUI). Para ello, se diseñó un modelo con cuatro elementos del proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de RSUI. Se elaboró una encuesta social y se realizó un censo a 94 coordinadores y directores de la Universidad. Se obtuvo que las decisiones gerenciales no siempre toman en cuenta lo que acontece en el entorno de la realidad social. También se halló que tanto la Misión como los principios ignacianos son marcos de referencia para la toma de decisiones de más o menos la mitad de la gerencia; para el resto los criterios subjetivos y pragmáticos guían sus decisiones. Las acciones de incidencia social tuvieron el mayor puntaje para que la Universidad se aproxime medianamente a la RSU. La evaluación es la mayor área de oportunidad ya que las decisiones gerenciales no se evalúan sistemáticamente ni se someten a una rendición de cuentas transparente.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria, Toma de decisiones, Gerencia, Ética organizacional.

Abstract

Latin America is the most unequal region in the world, which has hindered its sustainable growth and social inclusion. In this context, universities must and can contribute to transforming this reality if they assume University Social Responsibility (USR) seriously. However, many higher education institutions allow the RSU to arise spontaneously or take well-intentioned but marginal actions that do not necessarily converge with the institutional Mission, which can lead to discrepancies between discourse (“knowledge”), management (“organizing”) and practice (“doing”). Therefore, it is important that universities know if management decisions incorporate elements of MSW and if they converge with their mission and values. This research aims to assess the proximity of management decisions at the Universidad Iberoamericana Puebla to the RSU in the Ignatian key (IUSR). For this, a model with four elements of the decision-making process was designed from the perspective of IUSR. A social survey was prepared and a census was carried out on 94 coordinators and directors of the University. It was obtained that managerial decisions do not always take into account what happens in the environment of social reality. It was also found that both the Mission and the Ignatian principles are frames of reference for the decision making of more or less half of the management; for the rest, subjective and pragmatic criteria guide their decisions. The social actions obtained the highest score for the University to approach the IUSR. Evaluation is the greatest area of opportunity since management decisions are not systematically evaluated or subjected to transparent accountability.

Keywords: University Social Responsibility, Decision-making, Management, Organizational ethics.

Índice de contenido

1. Planteamiento de la investigación.....	6
1.1 Contexto de la universidad y su Responsabilidad Social.....	6
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Preguntas de investigación.	14
1.4 Objetivos.	15
1.4.1 Objetivo general.	15
1.4.2 Objetivos específicos.	15
1.5 Alcances y limitaciones.	15
2. Marco teórico.....	16
2.1 Estado del conocimiento.	19
2.2 Gerencia organizacional y toma de decisiones.	22
2.2.1 Proceso de toma de decisiones.....	28
2.2.2 Tipos de decisiones.	30
2.2.3 Modelos para decisiones gerenciales.	31
2.2.4 Modelos institucionales de decisiones.....	35
2.3 Fundamentos éticos y principios de la Responsabilidad Social.	36
2.3.1 Responsabilidad Social y ética de las organizaciones.	41
2.3.2 Evolución de la Responsabilidad Social.	46
2.3.3 Discusión teórica sobre la Responsabilidad Social.....	55
2.4 Responsabilidad Social Universitaria (RSU).	56
2.4.1 Responsabilidad Social de la universidad ignaciana.....	59
2.4.1.1 Responsabilidad Social y la Misión de la universidad ignaciana.....	62
2.4.2 Discusión teórica de la Responsabilidad Social Universitaria.	63
2.5 Gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria.	65
2.5.1 Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria.	70
2.5.1.1. Rendición de cuentas y transparencia.....	72
2.6 Gerencia y gestión de la universidad ignaciana.	73
2.6.1 Competencias gerenciales ignacianas.....	78
2.6.2 Discernimiento ignaciano.	80
2.7 Construcción teórica.	81

2.7.1 Modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU ignaciana.	84
2.7.2 Perfil de características de RSU del gerente ignaciano.	88
3. Marco contextual.....	91
3.1 La influencia de la universidad en Latinoamérica y México.	91
3.2 Evolución de la universidad en Latinoamérica.	94
3.3 El rol de la universidad en la sociedad.	98
3.4 Contexto de las universidades en Puebla.	100
3.5 Identidad de las universidades ignacianas.	102
3.5.1 Modelo educativo ignaciano.	103
3.6 Universidad Iberoamericana Puebla.....	104
4. Marco metodológico.....	109
4.1 Tipo de investigación.....	109
4.2 Población e informantes.	111
4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	116
4.5 Procedimientos.	117
5. Resultados	129
5.1 Descripción demográfica de la gerencia.....	129
5.2 Caracterización de la toma de decisiones en perspectiva de RSU ignaciana (RSUI).	131
5.2.1 Valoración de las decisiones según su proximidad a la RSUI.	152
5.3 Análisis dinámico e interpretación integrada.....	157
6. Argumentación teórica-metodológica y recomendaciones	165
7. Conclusiones y aportaciones.....	170
8. Anexos	174
8.1 Tablas.	174
8.2 Gráficos.	178
8.3 Formatos de instrumentos.	187
9. Referencias.....	191

Índice de figuras

Figura 1: Coherencia organizacional	14
Figura 2: Niveles gerenciales.....	24
Figura 3: Discreción gerencial.....	25
Figura 4: Errores y sesgos comunes en la toma de decisiones.	26
Figura 5: ¿Qué es la intuición?	35
Figura 6: Marco conceptual de la ética y la Responsabilidad Social.....	39
Figura 7: Trayectoria de impacto en la Responsabilidad Social a lo largo de la humanidad.	46
Figura 8: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.	49
Figura 9: Enfoques de gestión de la RSU.	50
Figura 10: Conceptualización de la ética y la RSE en la estrategia organizacional.	68
Figura 11: Diagrama fuente del modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU ignaciana.	83
Figura 12: Diagrama del modelo de toma de decisiones gerencial desde la perspectiva de RSU ignaciana.	87
Figura 13: El objeto de estudio en la gestión estratégica de la RSU.	89
Figura 14: Modelo de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU ignaciana.	132
Figura 15: Perfil de características del gerente ignaciano socialmente responsable.	171

Índice de tablas

Tabla 1: Modelo político.	33
Tabla 2: Dimensiones de la ética 3D.	38
Tabla 3: Diferencias entre Planeación y Gestión Estratégicas.	65
Tabla 4: Competencias para la gestión en instituciones educativas.	78
Tabla 5: Conjugación entre elementos de RSU y características ignacianas.	81
Tabla 6: Complementariedad de procesos de toma de decisiones.	83
Tabla 7: Porcentajes de respuesta por niveles de gerencia.	112
Tabla 8: Operacionalización de variables.	112
Tabla 9: Tipología de los medios de comunicación que arrojaron las respuestas del ítem 1.	122
Tabla 10: Ítems para valorar la RSU ignaciana.	124
Tabla 11: Escala de proximidad a la RSU ignaciana.	126
Tabla 12: Descripción de la escala de proximidad de las decisiones gerenciales en la Iberoamericana Puebla a la RSUI.	154
Tabla 13: Descriptores y resultados de búsquedas.	174

Índice de graficas

Gráfica 1: Categorías generacionales de la gerencia.....	130
Gráfica 2: Áreas gerenciales.....	131
Gráfica 3: Perspectiva gerencial del deber primordial de la universidad.....	134
Gráfica 4: Criterios gerenciales para tomar decisiones.....	136
Gráfica 5: Factores que considera la gerencia para promover a sus colaboradores a un mejor puesto.....	139
Gráfica 6: Acciones de incidencia social del Área gerencial.....	141
Gráfica 7: Reacción del gerente al ver a alguien pedir limosna.....	142
Gráfica 8: Experiencias que transmiten las personas en situaciones de vulnerabilidad social....	143
Gráfica 9: Dificultades para la toma de decisiones.....	145
Gráfica 10: Actores que evalúan las decisiones gerenciales.....	149
Gráfica 11: Maneras de conocer la satisfacción de los colaboradores.....	150
Gráfica 12: Maneras de evaluar el impacto de las decisiones gerenciales.....	151
Gráfica 13: Elementos que destaca la gerencia al rendir cuentas.....	151
Gráfica 14: Disposición de la gerencia a la transparencia.....	152
Gráfica 15: Puntaje obtenido por la gerencia.....	153
Gráfica 16: Puntajes por variable.....	154
Gráfica 17: Promedios de puntaje por generaciones.....	158
Gráfica 18: Promedios de puntajes por nivel de estudios.....	159
.....	159
Gráfica 19: Promedios de puntajes por experiencia gerencial.....	160
Gráfica 20: Promedios de puntajes por nivel gerencial.....	161
Gráfica 21: Promedios de puntajes por función.....	162
.....	162
Gráfica 22: Puntajes por Direcciones Generales.....	163
Gráfica 23: Puntajes por Áreas.....	163
Gráfica 24: Lugar de origen de la gerencia.....	178
Gráfica 25: Estado civil de la gerencia.....	178
Gráfica 26: Grado máximo de estudios de la gerencia.....	178
Gráfica 27: Contacto previo con la Compañía de Jesús.....	179
Gráfica 28: Antigüedad de los gerentes como colaborador de tiempo en la Universidad.....	179
Gráfica 29: Número de años en cargos gerenciales en la IBERO Puebla.....	179
Gráfica 30: Niveles gerenciales.....	180

Gráfica 31: Promedios de puntajes por sexo.....	180
Gráfica 32: Promedios de puntajes por lugar de origen.....	180
Gráfica 33: Promedio de puntajes por antigüedad.....	181
Gráfica 34: Medios de consulta.....	181
Gráfica 35: Tipo de medios de consulta.....	181
Gráfica 36: Finalidad de consultar medios de comunicación.....	182
Gráfica 37: Experiencia de contacto.....	182
Gráfica 38: Tipo de experiencia de contacto.....	182
Gráfica 39: Propósito del gerente en la Universidad.....	183
Gráfica 40: Tipo de actividades que realizaría el gerente si tuviera abundancia de recursos económicos.....	183
Gráfica 41: Mayor aspiración de vida del gerente.....	183
Gráfica 42: Actividades para las que el gerente siempre tiene tiempo en su jornada laboral.	184
Gráfica 43: Tipo de problemas de los colaboradores según la gerencia.....	184
Gráfica 44: Motivos para que un colaborador sea despedido.....	184
Gráfica 45: Elementos que considera la gerencia para la toma de decisiones.....	184
Gráfica 46: Criterios gerenciales para contratar a un individuo.....	185
Gráfica 47: Escala valoral de la gerencia.....	185
Gráfica 48: Conocimiento del documento “La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía de Jesús”.....	185
Gráfica 49: Enfoque de Responsabilidad Social Universitaria.....	186
Gráfica 50: Valoración de los instrumentos de evaluación de desempeño gerencial.....	186
Gráfica 51: Promedio de puntajes por contacto con la Compañía de Jesús.....	186

Introducción

“En los momentos de decisión,
es cuando se forma el destino”
Anthony Robbins.

Diversas instituciones como la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) o el Instituto de estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) enmarcan a la educación superior como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación (Valarezo y Túñez, 2014) que contribuya a la paz y al fomento de los valores humanos (Cruz, 2008).

En ese sentido, la universidad pretende ser una organización socialmente responsable; sin embargo, ésta deja que la Responsabilidad Social (RS) surja espontáneamente sin que se le gestione con un sistema que incluya la misión, los valores, las políticas, las estrategias, los indicadores de desempeño, los informes, la rendición de cuentas y la evaluación (Sarmiento, 2010).

Es decir, la universidad requiere asumir la RS en serio, con un enfoque de gestión y no como una actividad bien intencionada pero marginal (Valverde, Beita, Bermúdez, Pino, Rodríguez y Sánchez, 2011) ya que el nivel de prioridad de la gestión universitaria responsable es alta y urgente (Valarezo y Túñez, 2014).

Olarte-Mejía y Ríos-Osorio (2015) identificaron los valores y principios organizacionales que son determinantes para que la universidad gestione de forma responsable todas sus actividades. Hallaron que la toma de decisiones es importante para asegurar un sistema de operación organizado y estructurado en los planos personal, social y universitario, conformado por individuos que disponen su ser y su capacidad en alineación con los objetivos institucionales.

Es decir, la gerencia de la Responsabilidad Social Universitaria implica de un liderazgo que construya una política clara que genere cohesión entre la administración, los procesos educativos y los impactos esperados por la sociedad (Olarte-Mejía, Ríos-Osorio, 2015); lo cual favorecerá la coherencia organizacional que se da cuando el discurso institucional “el saber”, la gestión “el organizar” y la práctica “el hacer” de la organización convergen entre sí.

Por lo tanto, la gerencia es fundamental en la coherencia organizacional y en la RSU ya que ésta es el órgano encargado de hacer productivos los recursos (Drucker, 2014) y es la

responsable del ejercicio de la gestión¹, de coordinar múltiples participantes y de tomar decisiones (Sanabria, 2007).

Rodríguez y Zarco (2005) señalan que los sujetos de la responsabilidad son los gerentes, como principales agentes de la empresa. Nemanja, Gisela, Agnes y Milán (2014) aseguran que los gerentes son muy importantes en la implementación exitosa de la Responsabilidad Social.

Sin embargo, poco se ha estudiado respecto a la gestión de la RSU desde la toma de decisiones gerenciales. La literatura apunta hacia discusiones teóricas, aproximaciones y construcciones del concepto de RSU (Vallaey, 2014; Vallaey, 2011; Muñoz, 2012; Beltrán-Llavor, Íñigo-Bajo, y Mata-Segred, 2014; de la Calle y Jiménez, 2011); análisis de la RSU en el ámbito curricular (Aristizábal, González, Durán y Bolívar, 2012; AUSJAL, 2016) y en memorias de RS de universidades de España (Gaete, 2014); modelos para la incorporación de la RSU (Viteri, Jácome y Medina, 2013) y sistemas o modelos de autoevaluación en la gestión de la Responsabilidad Social y rendición de cuentas (McGraw y Katsouras, 2010; Panayiotou, Aravossis y Moschou, 2008; Gallego, 2006; Van Der Ploeg y Vanclay, 2013; Oliveira, de Oliveira, Daher y Ribeiro, 2006; Londoño, 2013; Viteri, 2013, Rodríguez, 2012).

Olarte-Mejía y Ríos-Osorio (2015) realizaron una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años donde describen distintos enfoques y formas de implementar la RSU en diferentes instituciones del mundo.

Uno de los enfoques que más se acerca a la concepción gerencial de la RSU, es el enfoque ético que identificaron dichos autores en investigaciones sobre modelación de políticas de Responsabilidad Social en el plan estratégico, y sobre liderazgo y autogobierno con un enfoque integral ético para el desarrollo humano sustentable.

Por su parte, la presente investigación tiene por objetivo valorar si las decisiones gerenciales en la Universidad Iberoamericana Puebla se aproximan a la Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana.

Cabe señalar que la Universidad Iberoamericana Puebla es una institución confiada a la Compañía de Jesús, que busca desde su proyecto educativo común (PEC) latinoamericano,

¹ Gestión: método de aproximación fundamental del campo de la Administración a la realidad misma del fenómeno organizacional. Una actividad que involucra la comprensión del sistema sobre el cual se pretende intervenir, así como la propia intervención en éste (comprensión-intervención). Esta acción atraviesa completamente la organización en sus múltiples niveles, funciones, procesos, proyectos y subsistemas, en general (Zapata et al. 2016).

promover la fe y la justicia, contribuir a la construcción de estructuras y relaciones justas y equitativas en la sociedad, a la dignificación de hombres y mujeres y a la erradicación de la pobreza en América Latina (Asociación de Colegios Jesuitas de la Provincia Centroamericana, 2005).

Esta finalidad institucional se asemeja a la finalidad misional de la Universidad. En ese sentido, la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL (2014) sostiene que la RSU subyace en la misión de las universidades jesuitas, y en el marco de las Universidades de AUSJAL –como la Iberoamericana Puebla-, la RSU se entiende como:

La habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable (AUSJAL, 2014, p.15).

Aunque la IBERO Puebla participa en esta red y comparte la misma concepción de RSU, no ha realizado un diagnóstico de RSU y desconoce si las decisiones de sus gerentes se toman con criterios de RSU en clave ignaciana.

En clave ignaciana significa la manera en que la Universidad pretende ser socialmente responsable y además con un sentido humano; es decir, considerando su misión, valores y principios y con un modo de proceder acorde con su identidad. En el apartado 2.4.1 se detalla teóricamente este concepto.

En síntesis, esta investigación busca explicar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) que se ejerce en la UIAP, contrastarla con el modelo de características ignacianas, para identificar y evitar la citada espontaneidad e incongruencia organizacional, a través de valorar si las decisiones gerenciales de la Ibero Puebla se aproximan hacia la Responsabilidad Social Universitaria Ignaciana (RSUI), y cómo se debería gestionar para lograr la convergencia

La relevancia de esta investigación radica en su contribución al campo de la Administración y se resume en cuatro aportes: 1) Una conceptualización innovadora de gestionar

la RSU, desde la toma de decisiones gerencial y con una perspectiva ignaciana. 2) Un modelo que contiene los elementos y relaciones que explican la RSU con características ignacianas. 3) Un índice de proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU en clave ignaciana, que identifica inconsistencias entre el discurso institucional y la práctica cotidiana del quehacer universitario, para conducir a una coherencia organizacional mediante elementos prácticos que orienten a los gerentes universitarios para alinear o reencauzar su toma de decisiones. 4) Un perfil ideal de características del gerente de una institución de educación superior socialmente responsable con un sentido más humano.

Esta disertación inicia con una descripción del contexto que rodea a la universidad y plantea la problemática que envuelve a la administración de la universidad en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria.

Se procede con un amplio marco teórico que contiene diversas posturas y enfoques teóricos y en el que se discuten conceptos tales como: Ética y Responsabilidad Social Universitaria, Gerencia, toma de decisiones, elementos ignacianos y gestión estratégica.

El documento continúa con un marco contextual de la universidad latinoamericana jesuita y del entorno donde se localiza la Universidad Iberoamericana Puebla. Posteriormente se describe la metodología de la investigación que explicita el tipo de investigación, los sujetos de estudio, la operacionalización de variables, el método, procedimiento y codificación de datos.

Finalmente se presentan los resultados y hallazgos derivados de la recolección de datos empírica que dan pie al apartado de conclusiones y recomendaciones.

Justificación

El presente estudio contribuye a identificar, visibilizar y comprender las maneras del proceder gerencial en su toma de decisiones y si éstas se encaminan hacia una RSU en clave ignaciana. A partir de la revisión teórica se aportó un concepto de gestión de la RSU desde la toma de decisiones gerenciales; es decir, se plantea que las decisiones gerenciales no deben ir separadas de la Responsabilidad Social, sino que ambos conceptos deben converger y ser un solo concepto aglutinador, de lo contrario la universidad caería en incongruencias organizacionales.

Derivado de ello, se generó un modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana; el cual es una contribución al campo de la Administración puesto que concretiza la abstracción conceptual del enfoque de gestión de la

RSU, a través de las decisiones gerenciales, en un modelo que permita comprender el comportamiento de la toma de decisiones desde una perspectiva más humana y pertinente.

1. Planteamiento de la investigación

1.1 Contexto de la universidad y su Responsabilidad Social.

El potencial de las universidades, en América Latina y el Caribe, para impactar su entorno, es considerable debido a que durante las últimas décadas han ampliado su cobertura social y geográfica, muestra de ello, es que en 1960 había 164 instituciones y medio millón de estudiantes; hoy han pasado a ser cerca de 7,500 IES (1,300 de ellas propiamente universitarias) y 15 millones de estudiantes matriculados (Vallaey, de la Cruz y Sasia, 2009).

Este potencial no solo está en la cantidad creciente de instituciones y de estudiantes sino en los recursos que gestionan y con los cuales tienen la capacidad de contribuir a solucionar problemáticas sociales de magnitud no solo local sino regional y hasta global según sea su tamaño, sus redes y sus alcances.

Por ello la sociedad necesita de organizaciones, como las universidades, con Responsabilidad Social que respondan eficientemente a las necesidades sociales. Estas instituciones de educación superior (IES) son un actor clave en la transformación social sobre todo por su capacidad de producir conocimiento, de educar futuros profesionales -posiblemente tomadores de decisiones en las empresas o gobiernos- y por su potencial de extender cultura en la sociedad.

Así también lo afirma Vallaey (2013), al decir que las universidades se encuentran en primera línea para promover la Responsabilidad Social (RS), porque pueden y deben revelar los impactos negativos de las formas de vida, así como mejorar la pertinencia de la toma de decisiones públicas.

Por ello, diversas instituciones internacionales como la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), en 2008 enmarcó a la educación superior como instrumento estratégico de desarrollo sustentable y de cooperación, buscando un espacio común en América Latina y el Caribe, a fin de que la universidad latinoamericana trabaje un modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) (Valarezo y Túñez, 2014).

También el Instituto de estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2001, hacía lo propio al señalar que la educación superior representa un gran desafío en su papel central para las transformaciones sociales y en un

contexto de cambios socioeconómicos como la globalización, las nuevas tecnologías y el recorte de los presupuestos.

Cruz (2008) asiente que los objetivos de la educación que planteó la UNESCO en 2007 respecto a contribuir a la paz, a un desarrollo social más generalizado, a un ejercicio activo de la ciudadanía y al fomento de los valores humanos; representa un reto considerando que los sistemas educativos deben responder con planteamientos distintos y novedosos.

Frente a este desafío, el Gobierno del Perú estableció en su ley 30220 el artículo 124 que exhorta a las universidades peruanas a la Responsabilidad Social Universitaria. Esta ley es la primera del continente americano y es un ejemplo para todo el mundo (Vallaey, 2017).

El foco de esta investigación está, no en estudiar cualquier universidad sino particularmente las universidades jesuitas que comprenden que su Misión es la que define su identidad. Así lo afirma Romero (2007) con su tesis “somos lo que soñamos ser”, la cual plantea que la tarea de la Compañía de Jesús y de sus Obras se desarrollan en el espacio que hay entre el ideario de las realizaciones actuales.

Dicho autor dice que es preferible pensar cómo cumplir la Misión que pasar la vida pensando cuál es la identidad ignaciana, dado que la Misión de las Obras de la Compañía de Jesús, incluidas las Universidades, se deriva de la misión de la Iglesia y de la Compañía de Jesús, la cual, en la Congregación 34 es definida como el servicio de la fe y promoción de la justicia mediante el diálogo con todos y con la inserción en las diversas culturas.

Por lo tanto, la misión de la Compañía está matizada por la espiritualidad ignaciana cuyo sello particular es la centralidad de la misión. En esta espiritualidad, la misión es una clave decisiva de comprensión de ese estilo (Romero, 2007).

Una Universidad de la Compañía persigue otros objetivos, más allá de los objetivos obvios de la misma institución. En una Universidad católica, o de inspiración cristiana, bajo la responsabilidad de la Compañía de Jesús, no existe —no puede existir— incompatibilidad entre las finalidades propias de la Universidad, y la inspiración cristiana e ignaciana que debe caracterizar a toda institución apostólica de la Compañía. Creer lo contrario, o actuar en la práctica como si hubiera que optar entre o ser

Universidad o ser de la Compañía, sería caer en un reduccionismo lamentable (Kolvenbach, 2001, p.3).

En ese sentido, esta investigación pretende conocer si las decisiones de los líderes (gerentes) de una universidad jesuita se aproximan hacia la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en clave ignaciana. Y, para ello es importante comprender las problemáticas que rodean la gestión de la RSU. A continuación se describen tales problemáticas.

1.2 Planteamiento del problema.

Como se ha visto, el quehacer universitario busca el desarrollo sustentable, contribuir a la paz, al beneficio de la sociedad y muchas otras responsabilidades sociales que se le asignan a la universidad. Las maneras de responder a estos designios sociales son diversas según la identidad y filosofía de cada universidad.

Sin embargo, ante un contexto innegable de desigualdad, pobreza, inseguridad y de una crisis civilizatoria en la que la gran mayoría de la población mundial y particularmente de México se encuentra, surge el cuestionamiento de la pertinencia de la universidad, de su Responsabilidad Social y del concepto de desarrollo que ha promovido y que ha contribuido a que la humanidad sea sistémicamente insostenible (Vallaey, 2014).

El ex General de la Compañía de Jesús Adolfo Nicolás, en su función de líder de la Orden pionera en la educación superior, preguntó a los integrantes de la Compañía si son capaces de responder las instituciones de educación de la Compañía, a las necesidades de los hombres y mujeres de hoy. Cuestionamiento que hace evidente la revisión de la pertinencia de las instituciones educativas dados los posibles frutos insatisfactorios de su quehacer.

Vallaey (2013) profundiza en el cuestionamiento a la pertinencia de la universidad y evidencia un contexto posmoderno que obstaculiza la RSU:

1. El conocimiento ya no se genera principalmente en el claustro universitario en forma desinteresada, sino fuera de él, y sirve a los intereses de quien se lo puede pagar.

2. La ciencia ya no es un fenómeno social marginal y básicamente deseable, sino que se volvió también un peligro, al mismo tiempo que es la primera fuente de lucro empresarial.

3. Los peligros ligados al ejercicio de la ciencia se basan en la organización social y epistémica del conocimiento: la ciencia no piensa; la especialización conduce a la inteligencia ciega; el progreso científico es ideológicamente inmunizado contra la crítica; el conocimiento objetivo de la naturaleza prohíbe que las ciencias entren en democracia.

Si la universidad desea permanecer vigente ante un contexto donde la producción del conocimiento ya no es exclusivo de la universidad y donde se obsolece la función para licenciar profesionales que garantice la obtención de empleo; la universidad precisa comprender y atender las necesidades de la sociedad y de sus grupos de interés² y, simultáneamente, mantener su esencia de producción y transmisión del conocimiento acorde a tales necesidades y además sobrevivir en un mercado competitivo (De la Cuesta, De la Cruz y Fernández, 2010).

Responder a las necesidades sociales implica que la universidad recorra el camino de la Responsabilidad Social, sin embargo ésta no puede únicamente llevarla a pretender ser una institución socialmente responsable dejando al azar o esperar a que ésta surja si no se le gestiona; es decir, se necesita de un mayor compromiso, sustentado básicamente en las características y condiciones en que operan las universidades para integrar un sistema de gestión que incluya la visión, los valores, las políticas, las estrategias, los indicadores de desempeño, los informes, la rendición de cuentas y la evaluación (Sarmiento, 2010).

Este autor plantea que el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) requiere el desarrollo de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de las universidades para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas exigencias y expectativas sociales; es decir, gestionarla estratégicamente con apoyo de herramientas, teorías y técnicas propias del campo de la Administración.

Vallaes (2017) afirma que la universidad realiza múltiples acciones o prácticas sociales emergentes, sin embargo, los problemas actuales sistémicos requieren no solo de emergencias sino de convergencias, es decir, de acciones articuladas que verdaderamente respondan a problemáticas sociales complejas como el cambio climático, la pobreza o la desigualdad.

²Cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por las acciones, decisiones políticas, prácticas o metas de la organización (Weiss, 2006).

En el mismo tenor, Valverde, Beita, Bermúdez, Pino, Rodríguez y Sánchez(2011), afirman que la universidad actual requiere asumir la RS en serio, como un enfoque de gestión y no como una actividad bien intencionada pero marginal, lo cual implica iniciar un proceso de transformación significativa donde se procure comprender al otro y tener claro que la única y verdadera mundialización que estaría al servicio del género humano es la de la comprensión, la de la solidaridad intelectual y la moral de la humanidad.

Al respecto, también Ellacuría (1999) expresa que es fundamental determinar el impacto real de la proyección social de la universidad, a través de su gestión a fin de evitar autoengaños y no caer en puras intenciones. Él añade que para la determinación del impacto real de la proyección social es necesaria una investigación científica de fondo, para la cual podrían utilizarse recursos de los departamentos de Administración, Matemáticas y Psicología.

Este autor brinda un elemento específico de la gestión de la RSU incorporando la evaluación de impactos, que va más allá de lo que comúnmente realizan muchas universidades que evalúan sus funciones limitándose a cuantificar cifras, tales como la cantidad de alumnos participantes en algún programa, número de artículos científicos, de investigaciones desarrolladas, o los recursos destinados a diferentes actividades, pero que, concretamente no demuestran la magnitud de su comportamiento socialmente responsable, a lo máximo son una muestra del proceso de transparencia (Gaete, 2014).

En síntesis, la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) suele no abordarse desde una administración estratégica y ello puede traer múltiples resultados no deseados tanto para las universidades como para sus grupos de interés y la sociedad en general.

Para la organización puede generar ineficiencia operativa, fugas económicas, percepciones de incoherencia y mala reputación por parte de los grupos de interés, falta de credibilidad y desconfianza de dichos grupos, un clima organizacional poco favorable para el logro de objetivos institucionales, autoengaños basados en evaluaciones que auto legitimen la acción universitaria, entre otros.

Valarezo y Túñez (2014) consultaron a expertos en RSU a través del método Delphi y hallaron que el 86% de los expertos aseguraron que el nivel de prioridad de la gestión universitaria responsable es alta y urgente.

En el mundo se han desarrollado algunos mecanismos que promueven la Responsabilidad Social, tales como: la Norma de la Organización Internacional de Estandarización

ISO 26000:2010; la certificación estándar internacional de gestión y mejora SR 10 de IQNet o la certificación Social Accountability 8000 (SA8000) de la CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency).

En todos los casos, tanto la Guía como las certificaciones tienen un costo elevado, lo cual es una limitante para las organizaciones. Además, son normas basadas en la estandarización, es decir, homogenizan los criterios de RS para organizaciones heterogéneas, lo cual puede crear problemas para su implementación (Argandoña y Silva, 2011).

Dichos autores afirman que el contenido de estas normas suele ser muy generalizado, lo que no facilita la contemplación de las particularidades de las organizaciones, particularmente de las instituciones de educación superior cuyas funciones esenciales son peculiares y distan de otras organizaciones.

Gaete (2010) afirma que la universidad sólo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada, y tal respuesta debe darla el grupo de interés involucrado, de lo contrario la universidad puede caer en un juego político y en una lógica de intereses corporativistas y juegos de poder.

Por lo tanto, los grupos de interés deben colocarse en el centro de la gestión universitaria, ya que los grupos de interés son quienes pueden afirmar que la universidad contribuye o no a satisfacer sus necesidades, y con ello dan legitimidad a la universidad de su Responsabilidad Social.

De Sousa (2007) plantea un modelo de gestión pluriuniversitario donde participen como usuarios y coproductores de la gestión los ciudadanos y comunidades, bajo reglas que hagan más transparentes las relaciones entre la universidad y el medio social legitimando las decisiones tomadas en su ámbito.

El estado de conocimiento indica que la gestión de la RSU se ha estudiado e implementado poco, y específicamente se hallaron escasos estudios recientes que aborden la gestión de la RSU desde la toma de decisiones gerencial.

Por ello es necesario estudiar a profundidad la gestión de la RSU, particularmente la toma de decisiones que permita materializar estratégicamente esta gestión en acciones concretas del ámbito universitario, orientadas a contribuir a la solución de las problemáticas sociales.

Según Duque, Ortiz y Arciniega (2014), el establecimiento de las políticas, la toma de decisiones y ejecución de los planes de acción en el escenario de la Responsabilidad Social la hacen posible los individuos, particularmente los gerentes de la organización.

En el caso de la Universidad Iberoamericana Puebla, el ex rector Fernández Font apunta hacia el mismo sentido, al afirmar que los constantes cambios sociales, políticos y económicos exigen a las universidades replantear las metodologías gerenciales que utilizan para ajustar sus procesos a las nuevas tendencias, manteniendo su competitividad y calidad sin perder la coherencia con su misión, esto es, incorporar nuevas tecnologías y modelos de gestión, buscando siempre la apropiación por parte de la comunidad universitaria de la misión educativa ignaciana en relación con el servicio de la fe y la promoción de la justicia. (AUSJAL, 2016)

Para replantear las metodologías gerenciales es necesario que la universidad estudie las maneras de proceder de sus gerentes al tomar decisiones, y con ello conocer si dichas decisiones consideran los principios de RSU y los rasgos identitarios de la universidad: las características ignacianas.

Coincidente con el pensamiento ignaciano, otros actores como Sanabria (2007) consideran que la buena gerencia es imprescindible, que sin ella las soluciones mejor pensadas no se materializarían para la consecución de la misión y de la RSU debido a que la gerencia se encarga de establecer los objetivos, de motivar, medir y dirigir personas.

Además, un buen liderazgo gerencial hace converger los discursos institucionales (misión, valores, objetivos, etc.), la gestión y la práctica para lograr una congruencia organizacional. Para las instituciones jesuitas no se puede perder de vista que la congruencia es una utopía y es el punto hacia el que deben dirigirse las acciones universitarias, por más lejos que se encuentren (Fernández, F.; Álvarez, A.; Castillo, A.; Cobo, S.; López, M.; Luengo, E.; Orellana, L.; Sánchez, J.; Schmelkes, S., 2010).

Dichos autores afirman que es necesario pensar que la congruencia es un problema permanente, ya que es el generador esencial de la tensión que mantiene a las universidades en constante movimiento reflexivo y autocrítico, en la búsqueda del cumplimiento, siempre limitado y complejo, de la misión de toda institución ignaciana.

Finalmente afirman que ante las diferentes tendencias y problemáticas que afrontan las universidades jesuitas, existe una creciente necesidad de profesionalizar la gestión y el liderazgo

de los cuadros universitarios, así como avanzar en la sistematización de procesos e información para la toma de sus decisiones.

Precisamente esta investigación lo que pretende es estudiar la toma de decisiones gerenciales para valorar su proximidad a la RSU en una universidad jesuita, la Universidad Iberoamericana Puebla, y supone que la toma de decisiones gerenciales se aproxima a la RSU ignaciana según incorpore los elementos de RSU en clave ignaciana.

De lo contrario, la Universidad podría caer en discrepancias como se detallan en la Figura 1, que muestra que si los líderes gerenciales no hacen converger los tres círculos (discurso-gestión-práctica) se puede caer en contradicciones, voluntarismo o legalismos que lleven a la organización a incoherencias y a limitar su proximidad a la RSU

La Figura 1 presenta tres dimensiones que debe considerar toda organización que pretenda ser coherente y aproximarse hacia la RSU. La dimensión misional (el saber) es el discurso que plantea la institución a través de su misión, visión, filosofía, objetivos, estrategias, publicaciones, declaratorias...

Otra dimensión es la gestión organizacional (el organizar); es decir, cómo la universidad se organiza para conseguir los objetivos y cumplir con la dimensión misional. Finalmente, la dimensión práctica (el hacer) son las acciones que la universidad desarrolla cotidianamente, ya sean actividades reguladas por la normatividad institucional o actividades informales que forman parte de la cultura organizacional.

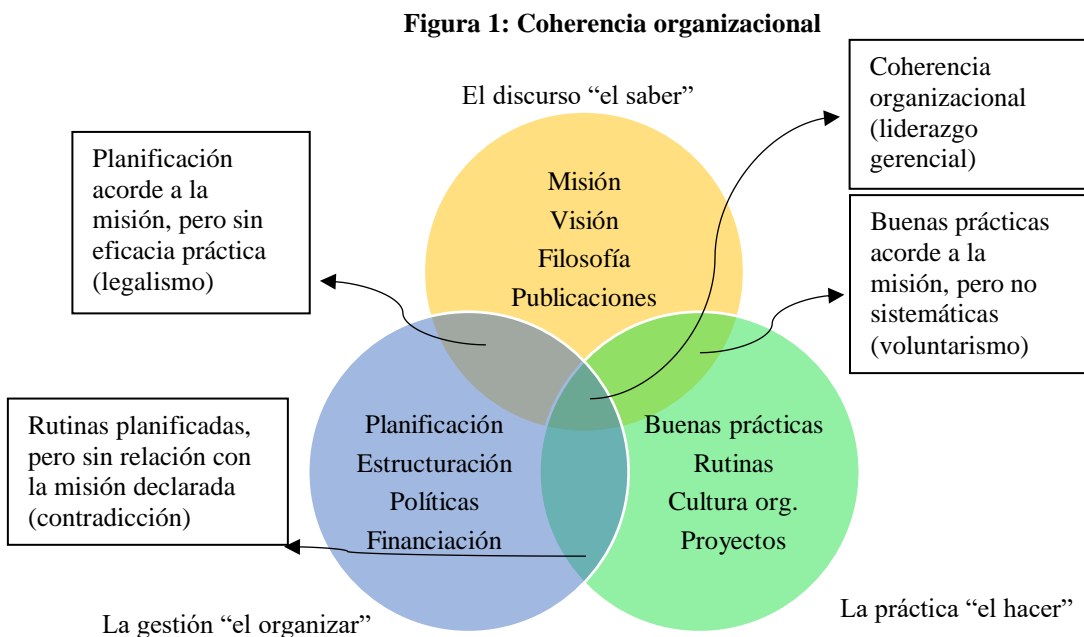
La convergencia de las tres dimensiones, en buena medida, recae en la gerencia ya que es la responsable de tomar decisiones y coordinar personas (Sanabria, 2007).

Si la universidad articula la dimensión del discurso con la dimensión de la gestión pero no con la dimensión práctica, la universidad podría caer en planificaciones acorde a la misión, pero sin eficacia práctica, del tipo legalista. O si solo articula la dimensión del discurso con la práctica sin hacer lo propio con la dimensión de la gestión, podría caer en acciones con buenas intenciones, pero no sistemáticas, es decir, meros voluntarismos).

De igual manera, si la organización únicamente vincula la dimensión de la gestión con la práctica sin considerar la dimensión misional, podría caer en rutinas planificadas, pero sin relación con la misión declarada asemejándose a contradicciones.

Por ello, se investiga si la RSU en la IBERO Puebla constituye un eje de la coherencia organizacional entre el discurso, la gestión y la práctica, a partir de las decisiones gerenciales que

trastocan todo el quehacer universitario.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Preguntas de investigación.

Las instituciones de educación superior que gestionan la RSU lo hacen de diferentes maneras, pero en ningún caso lo hacen intencionadamente a través de las decisiones gerenciales de la organización.

Tal es el caso de la Universidad Iberoamericana Puebla que incluso no ha estudiado sistemáticamente la toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU, lo cual, acorde a su filosofía, es esencial pues juega un papel fundamental en el cumplimiento de su misión, tal como está asentado en el sitio oficial de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL (2014): “Para las universidades de AUSJAL el papel de agente de cambio social y la Responsabilidad Social forman parte de su misión.”

A pesar de que la Universidad jesuita lleva implícita en su misión la RSU, ésta debe alcanzarse con los principios ignacianos y bajo un modo de proceder que dan identidad a la institución y a lo que se le denomina “clave ignaciana”.

En este sentido surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la proximidad de la toma de decisiones gerenciales de la Universidad Iberoamericana Puebla a la Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana?

1.4 Objetivos.

1.4.1 Objetivo general.

Valorar la proximidad de la toma de decisiones gerenciales a la Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana en la Universidad Iberoamericana Puebla.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Identificar los elementos del proceso de toma de decisiones gerenciales en la Universidad Iberoamericana Puebla.
- Caracterizar la toma de decisiones gerenciales de la Universidad con base en datos demográficos de la gerencia.
- Establecer una escala de proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU en clave ignaciana que permita identificar algún nexo con características personales de la gerencia.

1.5 Alcances y limitaciones.

La investigación comprende un periodo del 2015 al 2019. El estudio empírico se acota al campus de la Universidad Iberoamericana Puebla y se suscribe que el logro de los objetivos de la investigación está, en parte, en la disposición de dicha casa de estudios y de sus gerentes para el levantamiento de datos.

La investigación focaliza la gestión de la RSU únicamente en la toma de decisiones gerenciales de la IBERO Puebla; es decir, considera exclusivamente la perspectiva interior de la organización para asegurar la viabilidad del estudio, aunque éste se enmarca en el contexto de universidades de inspiración ignaciana latinoamericanas.

2. Marco teórico

El presente apartado es fruto de una revisión teórica y rigurosa de los conceptos, teorías, modelos, características del objeto de estudio y aproximaciones metodológicas que corresponden a esta investigación. El capítulo comienza con el estado del conocimiento que presenta diversas investigaciones relacionadas con el objetivo del estudio y que evidencia una laguna en el conocimiento que esta investigación pretende aportar.

Posteriormente se abordan cinco ejes teóricos distribuidos de la siguiente manera: “Toma de decisiones gerenciales” que inicia con los conceptos que el propio título propone, se tipifican y se define la importancia de la toma de decisiones gerenciales. Se muestran algunos modelos para la toma de decisiones; se aborda el modelo ignaciano de decisión: el discernimiento.

El segundo eje describe los fundamentos éticos y principios de la Responsabilidad Social; el concepto de Responsabilidad Social y ética en las organizaciones; la evolución de la Responsabilidad Social (RS) y aproximaciones a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU); la relación entre RS y la misión de la universidad ignaciana y finaliza con una discusión teórica donde se explicita la postura crítica que se asume para esta investigación.

El tercer eje define la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y la RSU de la universidad ignaciana (que es el tipo de universidad que deseamos estudiar) y concluye con una discusión teórica donde se construye un concepto de RSU en clave ignaciana.

El cuarto eje denominado “Gestión estratégica de la RSU” incluye modelos y herramientas de gestión de RSU; la gerencia y gestión de impactos de la RSU; la gerencia y gestión de la universidad ignaciana y finaliza con los elementos para evaluar la RSU.

El último eje trata la gerencia y gestión de la universidad ignaciana, responsabilidad social ignaciana y competencias gerenciales ignacianas. Se finaliza el capítulo con una construcción teórica que derivó en un modelo de toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria Ignaciana que permite relacionar el marco teórico con el marco metodológico.

Esta investigación se sostiene sobre todo en las teorías abiertas de enfoque contingente³ cuyos principales exponentes son Lawrence, Lorsch, Woodward, Burns y Stalker, así como en teorías de enfoque humanista (Mayo, Maslow, Follet, Simon y March) y en el desarrollo organizacional. Este último es una de las teorías administrativas cuya orientación está en el capital humano y en promover el cambio planeado basado en intervenciones donde la colaboración entre diferentes niveles organizativos es posible, a través de la utilización de las ciencias del comportamiento (Rivas, 2007). Sánchez Ambriz (2009) afirma que el DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas de las personas para que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Las decisiones gerenciales de una organización son tomadas por personas con determinadas competencias, habilidades y destrezas en determinadas culturas y con ciertos procedimientos organizacionales; todos estos elementos forman parte de una estrategia para que la organización aprenda y mejore; es decir, que haya un desarrollo organizacional.

Esta investigación concibe que los elementos más importantes de una organización que aspira a la Responsabilidad Social está en el capital humano y, a través de éste se busca que haya un desarrollo organizacional para lograr tal Responsabilidad Social.

Por ello es importante entender que el capital humano, específicamente la gerencia, desempeña un rol de liderazgo, particularmente cuando toma decisiones. Este tipo de liderazgo durante la función deliberativa es un liderazgo situacional.

La teoría de liderazgo situacional (TLS) incluye contextos tanto formales como informales, es decir, que no solo se refiere a directivos o gerentes sino a todo tipo de líderes no necesariamente en cargos de autoridad. La TLS plantea un tipo de comportamiento del líder según sea la situación coyuntural; de tal manera que el líder adapta su comportamiento según dicten las circunstancias (Santa-Bárbara y Rodríguez, 2010).

³ Enfoque que sugiere que la práctica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial. Este enfoque coloca las distintas teorías administrativas clásicas, humanistas y sistémicas en términos relativos y las utiliza según sean convenientes para las características de la organización concreta que se trate (García, 2016).

Las teorías de las Relaciones humanas de Mayo, 1920 y Follet, 1954 ayudan a sostener el enfoque de esta tesis al afirmar que la condición humana de los gerentes entrelaza diversos aspectos psicológicos y sociológicos (Rivas, 2007) para que éstos tomen decisiones socialmente responsables. De la teoría general de las motivaciones humanas de Maslow, 1954 se retoma que la autorrealización, a través de la moralidad, es un elemento que puede motivar a los gerentes a tomar decisiones socialmente responsables.

De las teorías del comportamiento de March, 1965 y Simon, 1979 y 1984 se sostiene para esta tesis la propuesta central de que la toma de decisiones es el punto fundamental para la administración y por lo tanto su estudio es básico (Rivas, 2007).

Finalmente, la teoría de la contingencia que ubica a la organización como un sistema abierto en que los preceptos de los racionalistas científicos y su búsqueda de la eficiencia deben convivir con los aspectos humanistas (Rivas, 2007) da sustento teórico a esta investigación.

2.1 Estado del conocimiento.

Durante la última década se han realizado diferentes estudios relacionados con Responsabilidad Social, sobre todo en países como España, Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Holanda y México. La literatura sobre este tema contempla diferentes temáticas, tales como: evaluaciones y desempeño de la Responsabilidad Social en proyectos de investigación, programas gubernamentales y empresariales; revisiones de literatura; evaluaciones de impacto de la RSU en la formación de valores y en la conducta del estudiantado; análisis de relación entre diferentes variables como gobernanza corporativa, valores éticos, recursos humanos, entre otras; análisis de modelos de RS y de instrumentos; medición de memorias; diagnósticos de las prácticas de RS y estudios de percepción, diagnósticos de RS en el ámbito internacional y modelos de planificación estratégica con incorporación de RSU.

La búsqueda de artículos de investigación se delimitó a las bases de datos de: EBSCO, SCIELO, REDALYC y DOAJ; del periodo comprendido entre el año 2005 y el 2017; en los idiomas español, inglés y portugués. Así mismo, la búsqueda se limitó a artículos de libre acceso, de texto completo y de revistas arbitradas.

Los descriptores de búsqueda utilizados fueron: gestión de la Responsabilidad Social en la toma de decisiones, Responsabilidad Social de las decisiones organizacionales, modelos de gestión y evaluación de la Responsabilidad Social; indicadores y evaluación de la RSU; mejores prácticas de RSU; evaluación de satisfacción de grupos de interés o grupos de interés y efectos o beneficios de la RS.

Las búsquedas conforme a los descriptores utilizados, fuentes y condiciones de búsqueda se presentan en la Tabla 14, donde se ilustran el número de artículos hallados, el número de artículos potenciales y el número de artículos potenciales repetidos.

Se encontraron artículos que abordan la gestión ya sea de manera integral o en uno de sus procesos, sobre todo en la planeación y en la evaluación. Tal es el caso de la investigación de McGraw y Katsouras (2010) que evaluaron el nivel de Responsabilidad Social de las prácticas de 100 organizaciones australianas a través del análisis de sus reportes de Global Report Initiative versión 3 (GRI3).

Hallaron que los niveles de Responsabilidad Social (RS) son bajos y que son más altos para los indicadores económicos. Concluyeron que, a pesar de la creciente popularidad de la RS,

la mayoría de los informes se centran en áreas que son obligatorias y en las que resulten de mayor rentabilidad para la organización.

Este estudio deja ver que para algunas organizaciones la RS no está siendo un compromiso auténtico, lo cual confirma las incoherencias organizacionales que se presentaron en la Tabla 1.

Por otro lado, un estudio en la Universidad de Zulia señala que hay una débil participación gremial en actividades de extensión universitaria y poca cultura de extensión relacionada fundamentalmente con el desequilibrado funcionamiento de las actividades académicas, es decir, que las funciones universitarias suelen estar desarticuladas entre si y que la mayor práctica de Responsabilidad Social está referida a la transferencia de tecnología, a través de asesorías a comunidades en diversos ámbitos (Martínez, Mavarez, Rojas, Rodríguez y Carballo, 2006).

Se ha evaluado la RSU en varias universidades de España a partir de estudios de caso, donde se ha concluido que las universidades analizadas resultaron socialmente responsables debido a que han incorporado a sus sistemas de gestión, en consonancia con el auge de la dimensión social de la educación superior, los principios que definen a la Responsabilidad Social, lo que ha supuesto mejoras significativas en las propias instituciones y en las relaciones con sus grupos de interés (Aldeanueva y Jiménez, 2013).

Particularmente este artículo confirma la importancia de gestionar integralmente la RSU y considerar los principios de la Responsabilidad Social tal como lo busca la investigación presente.

Otro estudio sobre RSU es el de Aristizábal, González, Durán y Bolívar (2012); quienes investigaron, en términos generales, cuáles son los componentes curriculares de la Fundación universitaria Monserrate que dan cuenta de su RSU y evaluaron cuatro tipos de impactos: sociales, cognitivos, organizacionales y educativos. Utilizaron el enfoque cualitativo. En sus resultados hallaron que los mayores impactos están centrados en el ejercicio de la promoción de valores.

Es decir, el abordaje de la RSU en este artículo es parcial desde la perspectiva meramente curricular, a diferencia de esta investigación que tiene un enfoque transversal en la universidad desde la toma de decisiones gerenciales. Similar a lo que Gaete (2014) investigó en los contenidos de las memorias de RSU de varias universidades del sistema español en la última década. Halló que el mayor desafío de la RSU está en identificar claramente cuáles son los impactos

del quehacer universitario con una estructura de indicadores ad hoc para las universidades.

Maas y Liket (2010) concluyen que las organizaciones más propensas a gestionar la Responsabilidad Social son las de mayor tamaño; las europeas y estadounidenses; y aquellas que destinan más recursos a la filantropía. Sobre todo evalúan sus actividades filantrópicas en la dimensión de su reputación y la satisfacción de los grupos de interés. Este artículo deja entrever que algunas organizaciones aún siguen confundiendo Responsabilidad Social con filantropía y que alguna de las motivaciones de las organizaciones más grandes para ser socialmente responsables es cuidar su reputación; es decir, que se suman a la “moda” de la RS sin un compromiso auténtico por responder por los impactos que ocasionan sus acciones y, por lo tanto, al concebir erróneamente la RS también están gestionándola equivocadamente, si es que lo hacen.

Por su parte, Nemanja, Gizela, Agnes y Milán (2014) afirman que la administración de recursos humanos es un área principal para las prácticas de Responsabilidad Social y aseveran que los empleados son muy importantes en la implementación exitosa de la RS. Este estudio exploró la existencia de RS en organizaciones del centro y este de Europa y la relación entre RS y la administración de recursos humanos. Utilizó una metodología cuantitativa con técnicas de estadística descriptiva y pruebas Chi cuadrada y ANOVA se usaron en el software SPSS.

A partir de los hallazgos del estudio de Nemanja et al. (2014) se consideró pertinente abordar la RSU desde la toma de decisiones gerenciales ya que como plantea dicho estudio, el factor humano es muy importante para la implementación exitosa de la RS.

Viteri, Jácome y Medina (2013) desarrollaron un modelo para la incorporación de la RSU a la planificación estratégica basado en valores y principios, un modelo de gestión de impactos y las etapas del ciclo de Deming. Utilizó métodos de razonamiento inductivo-deductivos y métodos teóricos y empíricos de observación. El artículo presenta evidencia de cómo se incorpora la RSU en la planeación estratégica. Éste es un intento de gestionar la RSU aunque parcialmente (únicamente en la planeación estratégica) y sin buscar valorar la proximidad de las decisiones gerenciales a la RS, que es precisamente lo que pretende la presente investigación.

Rodríguez (2012) también desarrolló un modelo para la elaboración de la primera memoria de sostenibilidad de GRI G3 en la Universidad Politécnica de Valencia. Realizó un manual con los pasos precisos que se necesitan establecer para publicar una memoria GRI. Inicia con una revisión de literatura y continúa examinando los trabajos referentes a memorias de

sostenibilidad en diversas universidades de España. Finaliza con un estudio a la Universidad Politécnica de Valencia para proponer una guía.

En síntesis, se afirma que los recientes aportes al conocimiento científico en torno a la gestión de la RSU y la toma de decisiones gerenciales, apuntan hacia tres grandes temáticas:

- Discusiones teóricas, aproximaciones y construcciones del concepto de RSU (Vallaey, 2014; Vallaey, 2011; Muñoz, 2012; Beltrán-Llevador, Íñigo-Bajo, y Mata-Segred, 2014; de la Calle y Jiménez, 2011)
- Análisis de la RSU en el ámbito curricular (Aristizábal, González, Durán y Bolívar, 2012; AUSJAL, 2016) y en memorias de RS de universidades de España (Gaete, 2014). Así como, modelos para la incorporación de la RSU (Viteri, Jácome y Medina, 2013).
- Sistemas o modelos de autoevaluación en la gestión de la Responsabilidad Social y rendición de cuentas (McGraw y Katsouras, 2010; Panayiotou et al., 2008; Gallego, 2006; Van Der Ploeg y Vanclay, 2013; Oliveira et al., 2006, Londoño, 2013; Viteri, 2013, Rodríguez, 2012) y gestión de la RSE (González y Robaina, 2014; Anton y Mirco, 2013; Nemanja et al., 2014; Jackson y Apostolakou, 2009; Del Baldo, 2009; Maas y Liket, 2010; Kolk y Perego, 2014; Heinze, Soderstrom y Zdroik, 2014; Toppinen y Kurki, 2013; Belu, 2009; Welford, 2005; Barkemeyer, 2009; Athanasopoulou, 2012).

Por lo tanto, se evidencia que las investigaciones que se han realizado focalizan sus esfuerzos en la construcción conceptual de la RSU y en desarrollar, analizar o evaluar sistemas y modelos de gestión de la RSU; sin embargo, en ninguno de los casos se focalizan en gestionar la RSU a partir de la toma de decisiones gerenciales ni desde una perspectiva identitaria, en este caso ignaciana.

Una vez confirmada la pertinencia de efectuar esta investigación se presentan a continuación las principales teorías y modelos que dan soporte al presente estudio.

2.2 Gerencia organizacional y toma de decisiones.

En esta investigación se entiende por gerencia el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos y es una institución indispensable (Drucker, 2014).

Existen diferentes conceptos y enfoques de abordar la gerencia. Lo que es común en cada una de estas propuestas es que una función fundamental es la toma de decisiones, de hecho, la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar y la gerencia la puede ejercer aquel colaborador de una organización que tenga personas a su cargo (Sanabria, 2007).

Algunos autores llaman a los gerentes: directores, administradores, ejecutivos o managers; sin embargo, Sanabria (2007) estudió la epistemología y significados de cada uno de estos términos y concluyó que la gerencia es un rol organizacional que es responsable, por excelencia, del ejercicio de la gestión⁴ y de coordinar a múltiples participantes.

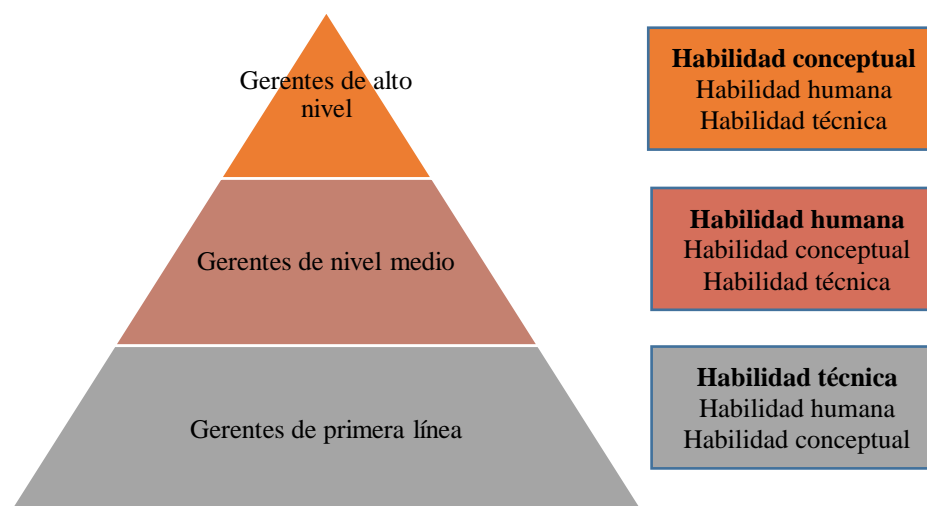
Esta investigación considera diferentes tipos de gerencia; por una parte los gerentes con funciones administrativas involucrados en procesos que permiten la alineación de los altos ejecutivos con la estrategia de la organización, de manera que las decisiones promuevan el permanente aumento del valor de la organización. A esta gerencia se le llama de valor (Méndez, 2012)

Además, también se considera otro tipo de gerencia, la gerencia académica que es la acción sistemática y orgánica que se ejerce, no solo sobre las dimensiones académicas como lo curricular, la docencia, la investigación o la extensión, sino que además busca que los servicios de apoyo se acoplan a estas funciones principales. Para ello, el gerente académico debe integrar su formación profesional con la formación gerencial y la formación con la estructura sustantiva de la educación (Méndez Quintero, 2012).

Los gerentes, según Robbins, et. Al. (2013) se clasifican en:

- Alta dirección: responsables de tomar decisiones concernientes a la dirección de la organización y de establecer políticas que afectan a todos sus miembros.
- Mandos medios: traducen las metas establecidas por la alta dirección en detalles específicos que los gerentes de nivel más bajo tendrán que materializar.
- Gerentes de primera línea: supervisores responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados no gerenciales.

⁴ Gestión: método de aproximación fundamental del campo de la Administración a la realidad misma del fenómeno organizacional. Una actividad que involucra la comprensión del sistema sobre el cual se pretende intervenir, así como la propia intervención en éste (comprensión-intervención). Esta acción atraviesa completamente la organización en sus múltiples niveles, funciones, procesos, proyectos y subsistemas, en general (Zapata et al. 2016).

Figura 2: Niveles gerenciales.

Fuente: Robbins et. al., 2013.

En el caso del diseño organizacional de la Universidad Iberoamericana Puebla, los gerentes de alto nivel se denominan Directores Generales, los gerentes de nivel medio son los Directores de Departamento o Centro y los gerentes de primera línea son los Coordinadores.

Las direcciones generales toman decisiones estratégicas que marcan el rumbo del quehacer académico, investigativo, formativo integral y administrativo de toda la Universidad. Los gerentes a este nivel dependen directamente de Rectoría con quien dirigen la dirección de la Universidad.

Las direcciones departamentales y de Centros se encargan de que sus respectivos Departamentos o Centros logren los objetivos planteados por la línea de mando. También determinan estrategias para alcanzar el éxito en sus áreas de incidencia.

Finalmente los coordinadores son los responsables operativos de que el plan estratégico que la línea de mando planteó, se lleve a cabo. Sus habilidades técnicas y especializadas del puesto son importantes para alcanzar las metas.

En los tres niveles, los gerentes tienen a su cargo personas (colaboradores) y, a su vez, tienen objetivos institucionales; por ello, las decisiones gerenciales deben tener no solo un sentido social sino humano que atiendan las necesidades de los grupos de interés.

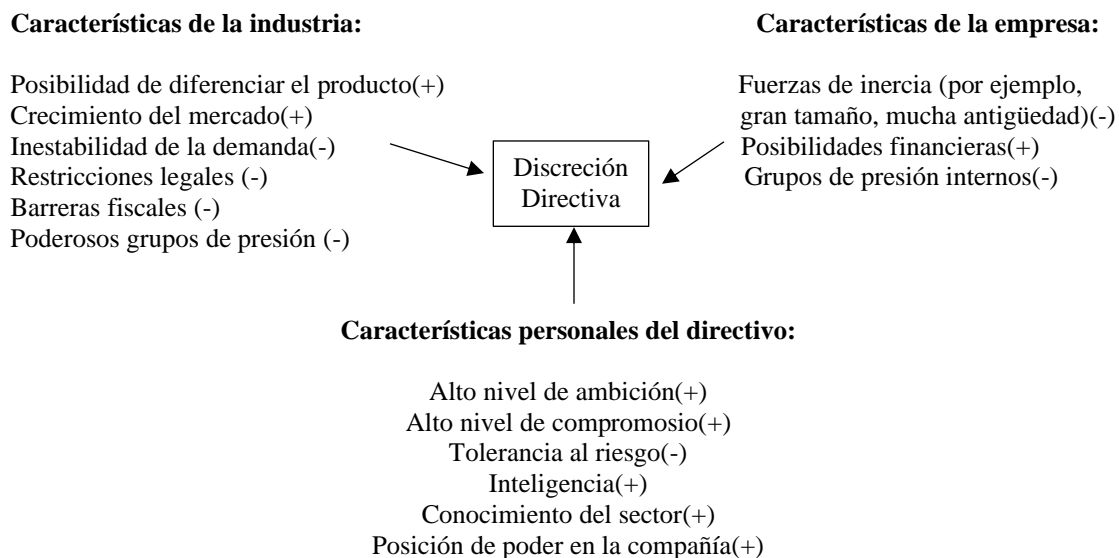
Una vez definida la gerencia se procede a describir qué se entiende por toma de decisiones. Para Ramírez (2006) la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir en varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso, según

dicho autor, implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Daft en Zapata, Paparella y Martínez (2016) define la toma de decisiones “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción” y cada vez el tomador de decisiones podrá confiar menos en su habilidad intuitiva (Ramírez, 2006).

Hambirck y Finkelstein, para reflejar que los tomadores de decisiones de las organizaciones, en ocasiones, se ven rodeados de factores que limitan su poder de decisión, introdujeron el concepto de discreción gerencial (Llopis y Ricart, 2010) que es la capacidad de decidir y que se ve limitada por factores como las características de la industria en la que se ubica la organización, características de la organización y características del gerente. La Figura 4 que a continuación se presenta, ilustra la discreción gerencial y las características de la industria a la que pertenece la organización, las características internas de la organización y las características personales del directivo:

Figura 3: Discreción gerencial.



Fuente: Llopis y Ricart, 2010.

Es decir, la discreción directiva o gerencial será resultado de 3 factores:

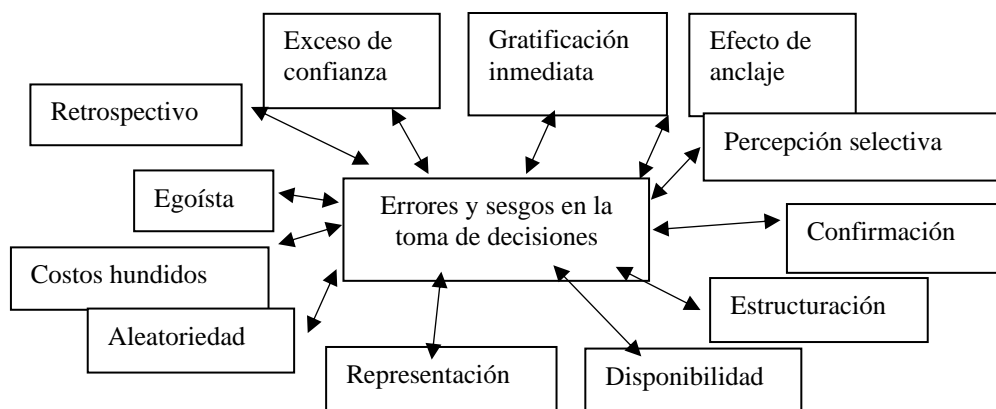
1. El grado en que la industria permite variedad y cambio.
2. El grado en que la empresa está abierta a una variedad de posibles vías de acción y legitima al directivo para tomarlas
3. El grado en que el tomador de decisiones es capaz de generar posibles vías de acción.

Dichos autores afirman que frecuentemente los tomadores de decisiones, a base de operar, van descubriendo cual es el margen de maniobra para tomar decisiones. Y dicen que no se puede pensar en automatizar la toma de decisiones, sino que se tienen que lograr con base en escuchar diferentes ideas y no solo en información estructurada.

La calidad general de las decisiones gerenciales determina el éxito o el fracaso de una organización. La toma de decisiones va más allá de elegir entre alternativas, es más bien un proceso que inicia con la identificación de un problema, continúa con la elección de una alternativa capaz de aliviar el problema y concluye con evaluar la eficiencia de la decisión (Robbins, et. al., 2013).

Cuando los gerentes toman decisiones, no solo utilizan un estilo particular, también aplican “reglas generales” o heurísticas para simplificar su toma de decisiones. El que los gerentes usen reglas generales no significa que esas reglas sean confiables, de ello se desprenden los errores que se muestran en el siguiente diagrama:

Figura 4: Errores y sesgos comunes en la toma de decisiones.



Fuente: Robbins et al., 2013.

Cuando los gerentes piensan que saben más de lo que en realidad saben o tienen concepciones poco realistas de sí mismos y de su desempeño presentan un sesgo de exceso de

confianza. El sesgo de gratificación inmediata describe a tomadores de decisiones que tienden a buscar recompensas inmediatas y a evitar costos. El efecto de anclaje describe la fijación que tienen los tomadores de decisiones con la información inicial como punto de partida y, una vez establecida, son incapaces de ajustar de manera adecuada información posterior. Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones tienen un peso injustificado en relación con la información que se recibe después.

Cuando los tomadores de decisiones organizan e interpretan de manera selectiva acontecimientos a partir de sus percepciones sesgadas, están utilizando el sesgo de percepción selectiva. Esto influye en el tipo de información al que prestan atención, en los problemas que identifican y en las alternativas que desarrollan.

Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirme sus elecciones pasadas y descartan la información que contradice sus juicios preconcebidos exhiben el sesgo de confirmación. Estas personas tienden a aceptar información valiosa que confirme sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos hacia la información que los pone en entredicho.

El sesgo de estructuración sucede cuando los tomadores de decisiones eligen y enfatizan ciertos aspectos de una situación mientras excluyen otros. Al concentrar su atención en aspectos específicos de una situación y enfatizarlos, al tiempo que minimizan u omiten otros aspectos, distorsionan lo que ven y crean puntos de vistas incorrectos.

El sesgo de disponibilidad ocurre cuando los tomadores de decisiones tienden a recordar los acontecimientos más recientes y vívidos en su memoria. ¿El resultado? Se distorsiona la capacidad de recordar acontecimientos de una manera objetiva y deforman sus juicios y estimaciones de probabilidad de un acontecimiento en función de su parecido con otros acontecimientos o conjuntos de acontecimientos, se presenta el sesgo de representación. Los gerentes que presentan este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde en realidad no existen.

El sesgo de aleatoriedad describe a los tomadores de decisiones que intentan dar significado a acontecimientos aleatorios. Hacen esto debido a que, para la mayoría de los tomadores de decisiones, es difícil afrontar el azar a pesar de que los acontecimientos aleatorios le suceden a todo el mundo y no hay nada que hacer para predecirlos.

El error de costos hundidos sucede cuando los tomadores de decisiones olvidan que las opciones actuales no pueden corregir el pasado. Se fijan de manera equivocada en pasadas pérdidas de tiempo, dinero o esfuerzo cuando evalúan opciones, en lugar de fijarse en las consecuencias futuras. En lugar de ignorar los costos hundidos, no pueden olvidarlos.

Los tomadores de decisiones que se atribuyen el crédito de sus éxitos y culpan a otros factores por los fracasos exhiben el sesgo egoísta. Por último, el sesgo de retrospectiva es la tendencia de los tomadores de decisiones de creer falsamente que ellos habrían predicho el resultado de un acontecimiento una vez que tal resultado es realmente conocido.

Los gerentes pueden evitar los efectos negativos de estos errores y sesgos de decisión cuando son conscientes de ellos y los dejan de utilizar. Además, los gerentes deben poner atención a “cómo” toman decisiones e intentar identificar la heurística que suelen utilizar para evaluar de manera crítica si ésta es de utilidad. Por último, los gerentes deben pedir a sus colegas que les ayuden a identificar las debilidades en su estilo de toma de decisiones y después trabajar para corregirlas.

2.2.1 Proceso de toma de decisiones.

Según Gutiérrez (2014), el proceso de toma de decisiones consta de tres fases principales:

1. Investigación. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examina en busca de indicios que pueden identificar problemas u oportunidades.
2. Diseño. Invención, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.
3. Elección. Selección de una alternativa o curso de acción entre aquella que están disponibles. Se hace una selección y se implementa.

Dicho autor propone el siguiente proceso para la toma de decisiones que puede aplicarse tanto a sus decisiones personales como organizacionales:

Etapa 1. La identificación de un problema. El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Etapa 2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que

son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerara irrelevante por el tomador de decisiones.

Etapa 3. La asignación de ponderaciones a los criterios. Es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión.

Etapa 4. El desarrollo de alternativas.

Etapa 5. Análisis de las alternativas. Según se les compare con los criterios establecidos en la etapa 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Etapa 6. Selección de una alternativa. Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Etapa 7. La implantación de la alternativa. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

Etapa 8. La evaluación de la efectividad de la decisión. Este paso juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones.

Para Robbins et al., 2013 el proceso para la toma de decisiones es el conjunto de ocho pasos:

1. Identificación de un problema: da inicio a la toma de decisión, es una discrepancia entre el estado existente de las cosas y el estado deseado.
2. Identificación de los criterios de decisión: son los factores relevantes en una decisión.
3. Asignación de prioridades a los criterios: Los criterios no tienen la misma importancia, es necesario darles una importancia relativa en el proceso de decisión.
4. Desarrollo de alternativas: El tomador de decisiones hace una lista de las alternativas que podría resolver exitosamente el problema.
5. Análisis de las alternativas: Una vez identificadas estas alternativas, el gerente deberá analizarlas de manera crítica.

6. Selección de una alternativa: Se debe elegir la alternativa que haya generado el contagio más alto. En función de los criterios identificados, los puntajes de prioridad asignados a los criterios y la evaluación de cada alternativa.

7. Implementación de la alternativa: Es poner en práctica una decisión comunicándola a las personas afectadas y logrando que se comprometan con ella.

8. Evaluación de la eficacia de la decisión: Los gerentes valoran el resultado de la decisión, es decir constatan si el problema quedó resuelto.

Tanto para Gutiérrez, 2014 como para Robbins, et al., 2013, el proceso consta de 8 pasos similares. Este proceso se sintetiza posteriormente en el apartado “Construcción teórica” para dar pie a lo que llamaremos Modelo de toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de RSU en clave ignaciana.

2.2.2 Tipos de decisiones.

Todas las decisiones no son iguales, ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, por ello existen distintos tipos de decisiones, para su clasificación destacaremos las más representativas (Claver, 2000 en Gutiérrez, 2014).

A. Tipología por niveles

Tiene que ver con la estructura organizativa y las jerarquías que se deriva de la misma, las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento se distinguen:

- Decisiones estratégicas o de planificación: Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas se refieren a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.
- Decisiones tácticas o de pilotaje: Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para

confiar en precedentes, los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando.

- Decisiones operativas: Adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información es disponible. Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas.

Esta tipología por nivel coincide con la propuesta de Zapata et al. (2016).

B. Tipología por métodos

- Se entiende por decisiones programadas aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio o regla de decisión que facilita hacerles frente.

- Las decisiones no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método establecido para manejar el problema porque este no haya surgido antes o porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque es tan importante que merece un trato personalizado.

2.2.3 Modelos para decisiones gerenciales.

Dado que la toma de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones se han diseñado diversos modelos, algunos de los cuales son los que se presentan a continuación y fueron extraídos de un estudio comparativo que realizaron Velazco, Peñuñuri, Vásquez, Serrano y Valdez (2008):

Modelo racional

Recomienda una serie de etapas que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en cómo lograr de mejor manera las metas.

Las etapas del modelo racional son:

1. Definir y diagnosticar el problema. Implica: Identificar y supervisar numerosos factores del entorno externo e interno y decidir cuáles contribuyen al problema o los problemas. La interpretación exige evaluar los factores percibidos y determinar las causas del problema real, no sólo los síntomas.
2. Establecer metas. Señalan la dirección hacia la que deben de orientarse decisiones y acciones.
3. Buscar soluciones alternativas. Significa la búsqueda de medios alternos para lograr los objetivos. Implica buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar expertos, emprender investigaciones y acciones similares.
4. Comparar y evaluar decisiones alternativas. Una vez identificadas las soluciones alternas, deben compararse y evaluarse. Se deben considerar los resultados esperados y el costo de cada acción.
5. Elegir entre soluciones alternativas. La capacidad para seleccionar soluciones alternativas implica la capacidad de abordar lo complejo y ambiguo e implica altos grados de riesgo o incertidumbre.
6. Poner en práctica la solución seleccionada. Incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.
7. Seguimiento y control de los resultados. Requiere que los individuos o equipos controlen las actividades de la puesta en práctica y den seguimiento con la evaluación de los resultados.

Modelo de racionalidad limitada

Sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo.

Este modelo considera como factores clave que los prejuicios en los tomadores de decisiones y el uso de información inadecuada limitan la capacidad de decisión. La búsqueda limitada de alternativas es otro factor limitante ya que los gerentes se limitan a hallar soluciones hasta que creen haber encontrado la alternativa más adecuada.

La información limitada sugiere que las personas con frecuencia tienen información inadecuada sobre la naturaleza precisa del problema que enfrentan y las consecuencias de cada

alternativa. Estas condiciones crean una condición de ignorancia, la falta de información relevante o la interpretación incorrecta de la información que está disponible.

Sus etapas son:

1. Formular el problema. Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente.
2. Identificar los criterios de decisión. Se identifica un conjunto de criterios limitados.
3. Asignar las ponderaciones a los criterios. Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las decisiones.
4. Desarrollar las alternativas. Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares.
5. Analizar las alternativas. A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión.
6. Seleccionar una alternativa. La búsqueda de alternativas continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de lo cual termina la búsqueda.
7. Implantar la alternativa. Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla.
8. Evaluar. Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada.

Modelo político

Representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos.

Tabla 1: Modelo político.

Frases o etapas	Factores claves del modelo
-----------------	----------------------------

<p>Tener poder es ser capaz de influir o controlar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La definición del problema 2. La elección de las metas. 3. La consideración de las soluciones alternativas. 4. La selección de la alternativa que se pondrá en práctica. 5. Las acciones y éxito de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Divergencia en la definición del problema. <ul style="list-style-type: none"> • Los participantes externos e internos intentan definir su problema para su propia ventaja. • Ocurren conflictos cuando varios participantes tienen percepciones diferentes sobre la naturaleza y fuentes de los problemas • A alguien le cargan la culpa por el problema o deficiencias encontradas (chivo expiatorio), quedando libre de culpa las personas responsables. 2.- Divergencias en las metas. <ul style="list-style-type: none"> • El modelo reconoce la probabilidad de metas conflictivas entre participantes. • La elección de metas de una empresa será influida por el poder relativo de los participantes. • Si existe un equilibrio de poder entre los participantes se puede llegar a la negociación y al compromiso en la toma de decisiones. 3. Divergencia en las soluciones. <ul style="list-style-type: none"> • Implica que algunas metas o medios utilizados para lograrlas pueden percibirse como situaciones de ganar o perder. • Los participantes con frecuencia distorsionan o retienen información de manera selectiva para promover sus propios intereses.
---	---

Fuente: Velazco, et al., 2008.

Modelo intuitivo

El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido por Robbins en Velazco, et al. (2008), como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.

Es probable que los gerentes usen la toma de decisiones intuitiva en las siguientes condiciones: 1. Cuando existe un alto nivel de incertidumbre. 2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir. 3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente. 4. Cuando los hechos son limitados. 5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir. 6. Cuando los datos analíticos son de muy poco uso. 7. Cuando existen diversas soluciones plausibles entre las cuales escoger, con buenos argumentos para cada una, y 8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta.

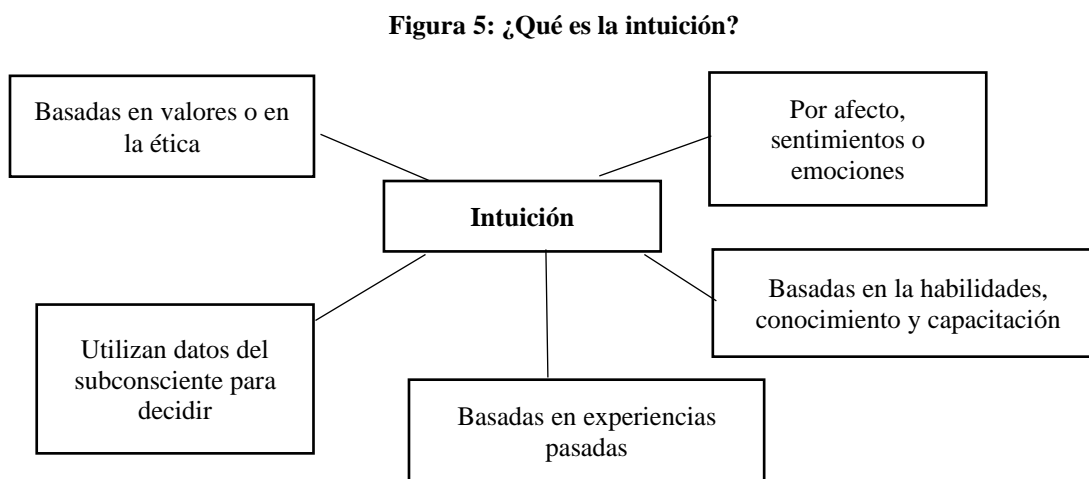
Etapas:

1. Identificar el problema. Los problemas visibles tienden a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes. Quienes toman decisiones en las organizaciones quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los demás. Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés propio tiende a ganar.

2. Desarrollar alternativas. Quienes toman las decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa. Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias.

3. Seleccionar opciones. Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecarga de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones.

El modelo intuitivo se ilustra con el siguiente diagrama:



Fuente: Robbins, et al., 2013.

2.2.4 Modelos institucionales de decisiones.

Para Gámez (2007) existen diferentes modelos institucionales para tomar decisiones y son:

Modelo burocrático

Considera que los problemas de una organización son demasiado complejos para ser atendidos como un todo, por ello los problemas se dividen en sus componentes y son asignados a diversos grupos especializados.

Modelo político

En este modelo las decisiones son el resultado de la competencia y la negociación entre los grupos de interés de la institución y los líderes claves de esta. Las instituciones generalmente

generan compromisos que reflejan los conflictos. Los principales detentadores son el poder, los distintos intereses y la confusión que constituye la política.

Modelo del bote de basura

Considera que la mayoría de las instituciones no se adaptan, son temporales y desaparecen con el tiempo. La toma de decisiones es en gran medida accidental y es el producto de un flujo de soluciones a problemas y situaciones que se asocian aleatoriamente. Las soluciones quedan ligadas a los problemas a causa de razones accidentales.

Ambigüedad en las preferencias.

La ambigüedad desempeña un papel mucho más importante en el funcionamiento de las organizaciones, del que se reconoce tradicionalmente. Las organizaciones sólo cambian poco a poco sobre plazos de tiempo relativamente largos y las normas y reglas institucionales influyen de manera determinante sobre el comportamiento individual.

Anarquías organizadas

Las anarquías organizadas se caracterizan por ser organizaciones sin objetivos y valores claros, inconsistentes y mal definidos. La toma de decisiones oscila entre diferentes miembros del grupo y bajo criterios que nadie conoce a ciencia cierta y que frecuentemente obedecen a puntos de vista e impresiones del momento de que se trata, notándose una falta de coordinación en todos los planos.

Una vez abordadas las teorías entorno a liderazgo, gerencia y toma de decisiones se procede a revisar los fundamentos éticos y principios de la Responsabilidad Social.

2.3 Fundamentos éticos y principios de la Responsabilidad Social.

Hablar de RSU es hablar de ética, por ello el presente apartado, trata la relación que tiene la ética en la Responsabilidad Social y los principios que la fundamentan. Para Cortina (1994), la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana para actuar racionalmente y conseguir de la vida lo más posible.

Para explicitar el saber ético, Cortina clasifica dos modos: a) aprender a tomar decisiones prudentes y b) aprender a tomar decisiones moralmente justas.

- a) La forja del carácter (aprender a tomar decisiones prudentes)

El primer modo alude al tipo de saber que pretende orientar en la forja del carácter, es decir; la ética propone aprender a vivir bien, tanto para personas como para organizaciones. La ética está preocupada por averiguar cuál debe ser el fin de las acciones y ayudar a decidir qué hábitos asumir, cuáles valores van a orientar, qué modo de ser o carácter hemos de incorporar (Cortina, 1994).

La libertad es un elemento indispensable de la ética y al que va estrechamente ligada la responsabilidad, ya que quien tiene la posibilidad de elegir en un sentido u otro, es responsable de lo que ha elegido (Cortina, 1994). Dicha autora, dice que la responsabilidad quiere decir que quien elige un curso de acción, pudiendo elegir otro, es el autor de la elección y, sea buena o mala, ha de responder por ella. Y que cuando las elecciones tienen un impacto social, debemos responder ante la sociedad, de ahí que las organizaciones y las instituciones tienen una Responsabilidad Social innegable, no sólo porque sus opciones repercuten en la sociedad, sino también porque los fines que persiguen son sociales.

b) El respeto de los derechos humanos desde una moral crítica (tomar decisiones moralmente justas).

Una organización, como una persona, no sólo debe actuar con prudencia, sino también con justicia. Para tomar decisiones justas es preciso atender al derecho vigente, a las convicciones morales imperantes, pero además averiguar qué valores y derechos han de ser racionalmente respetados. Esta indagación lleva a la filosofía moral o moral crítica, que tiene que proporcionar algún criterio o algún procedimiento para decidir cuáles son esos valores y derechos (Cortina, 1994).

Cortina, hace la distinción entre lo que llama ética o filosofía moral y moral, a secas, a ese saber que acompaña a la vida de los hombres haciéndoles prudentes y justos.

Procede explicando que la ética, como filosofía moral o moral pensada, tiene tres funciones:

1) aclarar qué es lo moral, cuáles son sus rasgos; 2) fundamentar la moral, es decir, tratar de inquirir cuáles son las razones para que los hombres se comporten moralmente; 3) aplicar a los distintos ámbitos de la vida social los resultados de las dos primeras, que es lo que hoy se viene llamando «ética aplicada». Desde esta perspectiva, la ética empresarial sería una de las partes de la ética aplicada (p. 28).

La ética en las instituciones educativas que se asumen o desean asumirse socialmente responsables deben considerar lo que Ávila (2012) dice: en la medida que aumenta la práctica de los valores éticos, en esa misma proporción se incrementa la Responsabilidad Social en las instituciones universitarias, y se alcanza, como consecuencia, el éxito en todas sus actividades.

Es preciso que se desarrolle la conciencia de un necesario enriquecimiento de la ética, que no es solamente virtud personal para el bien y justicia pública para un Estado de derecho equitativo, sino también sostenibilidad planetaria para una humanidad autónoma perpetua: virtud, justicia, sostenibilidad, tal es la “Ética 3D” que debemos ahora practicar y enseñar, mediante el diálogo y el consenso democrático (Vallaey, 2014)

Este es el fundamento ético que permite comprender qué es y cómo debe ser entendida la Responsabilidad Social. Vallaey (2014) afirma que la ética 3D permite encontrar un puente entre el discurso moral y el discurso gerencial-económico. En la siguiente tabla se muestran las dimensiones de la ética 3D:

Tabla 2: Dimensiones de la ética 3D.

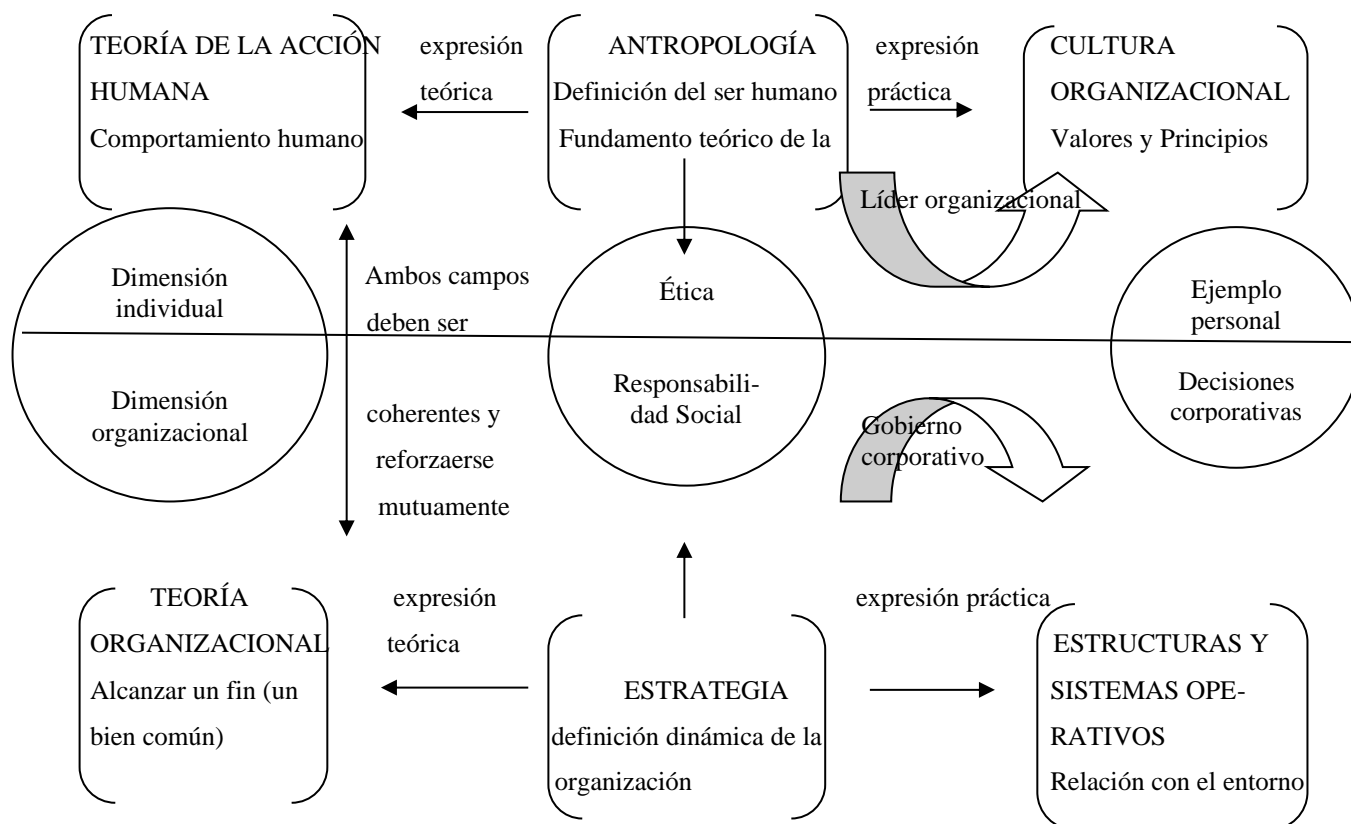
Ética 3D	1ra dimensión: Auto-ética	2da dimensión: Socio-ética	3ra dimensión: Antropo-ética
Tipo de deber	Virtud	Justicia	Sostenibilidad
Sujeto del deber	Persona	Sociedad	Humanidad
Objeto del deber	El acto	La ley	El mundo
Tipo de responsabilidad	Responsabilidad moral	Responsabilidad jurídica	Responsabilidad Social
Tipo de autonomía	Autonomía personal (Dignidad)	Autonomía política (Democracia)	Autonomía transgeneracional (Progreso)

Fuente: Vallaey, 2011.

La Responsabilidad Social en la ética 3D, tiene una perspectiva mundial y busca la sostenibilidad. Todos los seres humanos somos los responsables de llevarla a cabo y es, a través del progreso de la historia de la humanidad que se da la autonomía transgeneracional. La ética y la Responsabilidad Social (RS) guardan una estrecha relación. La ética da fundamento a la RS y la guía para que la RS logre su objetivo de responder ante problemáticas que obstaculizan la sostenibilidad planetaria. En términos de Delgado (2013), la Responsabilidad Social resulta de la conciencia ética de personas y organizaciones.

Por ello y a fin de no confundir la responsabilidad con ética y de identificar las relaciones mencionadas, Díaz y Fernández (2016) elaboraron la Figura que permite comprender las dimensiones que cada concepto conlleva:

Figura 6: Marco conceptual de la ética y la Responsabilidad Social.



Fuente: Díaz y Fernández, 2016.

Esta Figura muestra la interrelación entre los ámbitos de la actividad organizacional y su conexión con la ética y la RS. Los autores de la Figura explican que la ética tiene un fundamento humano, tanto individual como colectivo (antropológico) que se apoya de la teoría de la acción humana y se concretiza en la práctica de las culturas organizacionales; mientras que la RS tiene un fundamento estratégico organizacional que se basa en la teoría organizacional y en la práctica tiene estructuras y sistemas corporativos que pueden ser las empresas o todo tipo de organización y que se concretizan en acciones derivadas de las decisiones organizacionales.

Dichos autores afirman que es deseable que ambas dimensiones (ética y RS) sean coherentes entre sí y estén claramente interconectadas para una mayor salud de la organización y una auténtica instauración tanto de la ética como de la responsabilidad social empresarial.

Si las acciones organizacionales reflejan la ética individual, así como las personas actúan en consonancia con los propósitos empresariales, podremos lograr que el ‘sujeto individual’ y el ‘sujeto colectivo’ que conforma la empresa muestren que comparten los mismos principios y valores, evitando conflictos de intereses y desajustes entre los fines personales y los organizacionales... ..el punto de encuentro entre ambas vertientes se produce en el paradigma de la toma de decisiones que asuman los líderes empresariales y el gobierno corporativo (Díaz y Fernández, 2016, p. 103).

Es decir, para valorar si la universidad se aproxima hacia la RS se puede realizar un diagnóstico de todas las áreas de la organización que den cuenta de las prácticas de Responsabilidad Social que se llevan a cabo, tales como los diagnósticos que utiliza la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), la Iniciativa de reporte global (GRI) o la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL); o bien, se pueden estudiar las decisiones que toman los gerentes de la universidad que en suma den alguna aproximación de las acciones o prácticas que se llevan a cabo y si éstas son o no socialmente responsables.

Una posible diferencia entre ambos abordajes es que el primero se focaliza en los resultados y en el objeto, mientras que el segundo se enfoca en el proceso y en los sujetos como actores gestores de la Responsabilidad Social, tal como lo argumentan Nemanja, et. al. (2014); Ávila (2012) y Vallaey (2011). Este último enfoque es el que se toma para la presente investigación y aquí radica la aportación al conocimiento en el campo de la Administración.

Dada esta acotación, se abordan los principios de la RS de las organizaciones. Para Brown (2010) los principios son: transparencia, las normas, la autoevaluación, la gestión socialmente responsable y marcos o estructuras de información de Responsabilidad Social (RS).

Para Argandoña y Silva (2011) los principios de la RS son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al

principio de legalidad, respeto a las normativas internacionales de comportamiento, respeto a los derechos humanos.

Dichos autores también hacen mención de las principales materias de RS: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad.

Al analizar los planteamientos tanto de Brown (2010) como de Argandoña y Silva (2011), se observa que el de Brown es más genérico y hace énfasis en el proceso de transparencia. Ambos planteamientos coinciden, aunque el de Argandoña y Silva es más específico y explícita que el comportamiento ético, el respeto a los grupos de interés y a los derechos humanos son principios que Brown no enlista.

2.3.1 Responsabilidad Social y ética de las organizaciones.

Una vez identificadas las relaciones y diferencias entre ética y RS, se sabe que la ética en toda organización es fundamental en el marco de la Responsabilidad Social. La ética de la empresa nació en los años 70 del siglo XX, en Estados Unidos, y se le nombró *Business Ethics* (Cortina, 2010). Dicha autora asegura que el tema de Responsabilidad Social es central y que hoy día está tomando un auge enorme y que se tiene que aprovechar ya que es algo que puede transformar las organizaciones desde dentro.

Así también lo indicó Klaus Schwab cuando declaró en el foro de Davos del 2012:

"El capitalismo en su forma actual ya no encaja en el mundo. No hemos sabido aprender de las lecciones de la crisis de 2009. Urge una transformación global y debe comenzar con la aplicación de un nuevo sentido de Responsabilidad Social" (Kliksberg, 2013, p.23).

Dicho autor afirma que hace una década predominó la empresa egoísta y con ello surgieron presiones histórico-sociales y dio pie a la organización filantrópica, con lo cual se produjo un cambio conceptual importante y se originó la teoría de grupos de interés.

Actualmente, la exigencia es que las organizaciones desarrollen una alta RS que implica: políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y buen

gobierno corporativo, juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente, integración a los grandes temas sociales y no practicar un doble código de ética (Kliksberg, 2013).

Para Cortina (2010) la Responsabilidad Social tiene su entronque no en el simple triple balance económico y ambiental sino en una auténtica ética. Es decir, como se veía en el apartado anterior, ética quiere decir carácter; por lo tanto, la ética de las organizaciones debería tratar sobre cómo ir forjando en el día a día un carácter prudente y justo que ayude a tomar decisiones prudentes y justas en los ámbitos de la organización, ya que si ésta tiene un buen carácter y además está dotada de alta moral es mucho más probable que aumente su competitividad y que sea viable.

Cortina (2010) plantea el principio de “el fin en sí mismo” el cual dice que toda persona es un fin en sí mismo y no puede tratarse como medio solamente, es decir, que cada persona tiene un valor absoluto en la medida que vale en sí misma, y por eso el principio supremo de la ética moderna es el principio de la no instrumentalización.

Por lo tanto, el fin de la actividad económica, el de la actividad empresarial o el de la actividad universitaria son las personas, y tienen que estar al servicio de las personas que son fines en sí mismos y no medios. El fin de las organizaciones es un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad bienes o servicios, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad, y éste es un punto central en la elaboración de un código ético (Cortina, 1994).

La Responsabilidad Social no es lo mismo que filantropía, ésta se centra en el desinterés y la Responsabilidad Social en el bien común. Lo que se busca en la organización responsable no es que actúe desinteresadamente, sino que busque el bien común, de lo contrario es injusta e imprudente. La organización responsable socialmente es prudente porque tiene en cuenta tanto a los afectados como a los accionistas (Cortina, 2010).

Cada organización debe producir los bienes o servicios que le son propios y no sustituirlos por los ajenos. En el caso de la universidad, puede darse el caso que adopte acciones ajenas a sus funciones sustantivas o peor aún que priorice y busque bienes externos como el prestigio, el poder o el dinero, subutilizando sus propias funciones sustantivas. En ese caso, las organizaciones pierden su sentido y la resultante es una sociedad desmoralizada, es decir, con un carácter tan depauperado y débil que es incapaz de responder a los retos vitales con un mínimo de gallardía (Cortina, 1994).

Para re moralizar la sociedad sería necesario entonces que las distintas organizaciones recuperaran el sentido de la actividad que les es propia, que reflexionaran seriamente sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también sobre los medios adecuados para actuar en esa dirección. Esa es la labor que hoy se propondría en primer lugar una ética de las organizaciones o de las instituciones (Cortina, 1994, p.24).

La creciente importancia de la dimensión social de la organización es uno de los cambios recientes de mayor impacto y se podría pensar en una evolución de las organizaciones que condujera a una nueva etapa, en la cual lo social y lo económico se integran en la búsqueda de la sostenibilidad (Campoverde, 2014).

Estos planteamientos ponen de manifiesto la urgencia de la aplicación de la ética como fundamento de la RS además de que la Responsabilidad Social es el resultado directo de un juego de principios éticos.

Para Campoverde (2014), cada cultura tiene éticas diferentes, pero la Responsabilidad Social se mantiene constante. Añade, que cuando se dice que una organización es socialmente responsable, se refiere al proceso de gestión del negocio, a la forma de ser y hacer de una organización y a todos sus procesos.

Este concepto habla de las prácticas que desarrollan las organizaciones dentro de su estrategia de negocio y que deben beneficiar a todos sus grupos de interés, por lo que las organizaciones responsables tienen la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes y de incorporarlos a la planificación de sus actividades, siendo el modelo de actuaciones del gobierno corporativo un ejercicio diario de transparencia hacia adentro y fuera de la organización.

Dicho autor asegura que, mediante el cumplimiento de obligaciones y compromisos legales y éticos, las organizaciones son socialmente responsables tal como propone el marco del cooperativismo y asociativismo ya que la economía social es el germen de la Responsabilidad Social.

También Rodríguez y Zarco (2005) explica que existe cierta unanimidad en identificar a la Responsabilidad Social como uno de los criterios fundamentales para juzgar la bondad de una actuación ética en la empresa, de tal manera que la ética consiste en ser conscientes de su gran Responsabilidad Social, y en atender y satisfacer las demandas que de ella se derivan.

Dicho autor remarca la distinción entre un enfoque ético y el simple cumplimiento de las normas jurídicas. Es decir, cualquier empresa tiene responsabilidades sociales: no contaminar,

retribución equitativa de los trabajadores, estándares de calidad, etc., por el simple hecho de constituir una entidad jurídica situada en una sociedad determinada, por lo que no siempre se pueden calificar de morales los actos que, lejos de ser voluntarios, son de obligado cumplimiento.

La Responsabilidad Social de las organizaciones debe conllevar, al menos, tres elementos para que una actuación empresarial pueda ser calificada como ética y socialmente responsable:

1. Implica un acto de voluntariedad que permite diferenciarla de la coerción externa de la ley.
2. Existe una relación de la empresa con todos los grupos de interés afectados por su existencia y acciones.
3. Los sujetos de la responsabilidad son los empresarios o directivos, como principales agentes de la empresa (Rodríguez y Zarco, 2005).

Este tercer punto es el foco de esta investigación; en ese mismo sentido la UNAM (2006) subraya que la Responsabilidad Social de los gerentes implica la capacidad de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales del entorno, buscando un beneficio para ellas y la sociedad. Afirma que la Responsabilidad Social de un profesional de la administración, en este caso del gerente, conlleva un compromiso en la dirección de la organización, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar el equilibrio entre la sostenibilidad económica de la organización y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad.

Por otra parte, al contrastar la postura de Rodríguez y Zacro con la de Campoverde, tenemos dos posturas aparentemente opuestas que denotan la regulación legal u obligatoriedad como factor de Responsabilidad Social (Campoverde), mientras que Rodríguez y Zacro proponen que el factor voluntario es lo que ayuda a que una organización sea socialmente responsable.

La postura que se adopta al respecto es que establecer mecanismos reguladores para gestionar la RSU es prueba de que la Responsabilidad Social se ha politizado y ha logrado trascender el voluntarismo que muchas veces queda en momentos de buenas acciones, lo cual está lejos de ser una auténtica Responsabilidad Social.

Ahora bien, no porque existan normas o reglamentos relacionados a la Responsabilidad Social se va a ser, de manera espontánea, socialmente responsables ya que deben cumplirse estas normas con pleno compromiso y autenticidad a fin de que se camine hacia una cultura de la

confianza donde no se precisen reglas, sino que por convicción propia se actúe de manera responsable.

De hecho, esa autenticidad y compromiso se evidencia cuando la Responsabilidad Social va más allá del cumplimiento de normas o políticas o procedimientos vigentes tal como lo enmarca Vallaeys (2013) con las dimensiones de la ética 3D.

En este sentido, esta investigación se apoya de Cortina (1994) quien asegura que para diseñar una ética de las organizaciones sería necesario recorrer los siguientes pasos:

1) Determinar claramente cuál es el fin específico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social.

2) Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo.

3) Indagar qué hábitos ha de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.

4) Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, como también entre los bienes internos y externos a ellas.

5) Cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe.

6) Qué derechos reconoce esa sociedad a las personas. Es decir, cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad.

Zadek (2005), por su parte, establece cinco etapas del aprendizaje organizacional, cuando se trata de desarrollar un sentido de Responsabilidad Social, las organizaciones normalmente pasan por las siguientes etapas a medida que avanzan por la curva de aprendizaje: 1) Etapa defensiva: No es nuestro trabajo arreglar esto. Es la etapa de la negación. 2) Etapa de cumplimiento: Adoptan un enfoque de cumplimiento basado en políticas, como un costo de hacer negocios. Está bien se hará lo que se está obligado a hacer. 3) Etapa de gestión: Introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión. Es una parte del negocio y se debe gestionar más allá de lo legal y de las relaciones públicas. 4) Etapa estratégica: Integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios. La organización integra la RS a su estrategia comprendiendo que una conducta socialmente responsable le da una ventaja competitiva. 5) Etapa civil: Promueve una participación amplia de la organización en la Responsabilidad Social. La organización se

transforma en líder social, promoviendo acciones colectivas junto a otras empresas y organizaciones.

Una sexta etapa, la proponen Albano, Pérez, Spotorno, Martín, Rocatti, Santero, Bulian y Suñer (2012) 6). Etapa de cadena de valores compartidos: Dará lugar a nuevos enfoques que generarán mayor innovación y crecimiento para las organizaciones y más beneficios para la sociedad.

Carneiro en Ávila (2012) considera que la Responsabilidad Social en una organización tiene tres niveles, según sea el compromiso de éstas:

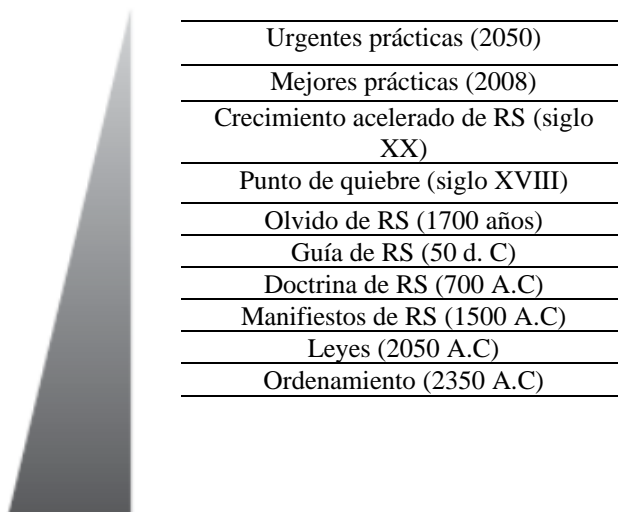
1. Primario: vinculada con los propios miembros de la organización.
2. Secundario: orientado hacia los grupos de interés que se encuentran en el entorno más cercano a la organización.
3. Terciario: enfocado hacia el entorno general donde la organización realiza sus actividades (Estado y comunidad).

Por una parte, la clasificación de Zadek permite enfatizar en la gestión de la RSU y, por otra parte, la clasificación de Carneiro permite determinar la orientación de esa gestión (hacia qué grupos de interés la universidad dirige su gestión).

2.3.2 Evolución de la Responsabilidad Social.

La RS ha tenido una trayectoria bajo diferentes perspectivas a lo largo de la humanidad. Verduzco (2012) sintetiza esta trayectoria en la siguiente Figura.

Figura 7: Trayectoria de impacto en la Responsabilidad Social a lo largo de la humanidad.



Ética, moral y fe (2500 A.C)
Enseñanza y Aprendizaje (2800 A.C)
Estructura y sostenibilidad (3500 A.C)
Agrupación social (4000 A.C)

Fuente: Verduzco, 2012.

La RS es muchas veces relacionada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), concepto que según Bruni (2015), fue acuñado a Bowen en 1953 quien lo conceptualizó de manera amplia como líneas de acción deseables, es decir; en términos de los objetivos y valores de la sociedad. Incluyó códigos de conducta empresarial, auditorías sociales y programas de investigación en ciencias sociales.

Este autor explica que, en la práctica empresarial de la posguerra angloamericana, la RSE surgió principalmente como filantropía empresarial, gracias a una legislación promulgada por el Congreso de Estados Unidos en 1935, que dio cabida a las grandes donaciones al permitir a las empresas deducir sus contribuciones caritativas de las declaraciones de impuesto sobre la renta.

A comienzos de la década de los noventa del siglo XX, la agenda de la Responsabilidad Social en el ámbito angloamericano experimentó una inflexión, debido; fundamentalmente a los numerosos casos de corrupción cometidos por diversas empresas, como Enron, que originó en el año 2001 un escándalo en el mundo empresarial y generó incertidumbre en los inversores, dando pie a una gestión empresarial que consideraría aspectos sociales, medioambientales y laborales (Aldeanueva y Jiménez, 2013).

Este cambio de los años 90 fue tan importante, según Bruni (2015); que nació la RSE como área distintiva de conocimiento. Y asegura que, a partir de ese momento, la agenda asumida por las empresas se amplió rápidamente, de atender asuntos filantrópicos dentro y fuera de las organizaciones empresariales, la RSE fue incorporando los asuntos de desarrollo sostenible,

derechos humanos y contribución al desarrollo, así como los de transparencia, lucha contra la corrupción, buen gobierno corporativo y ética en general.

Bruni (2015) plantea que cientos de instituciones creadas en los últimos 20 años han convertido la RSE en marco rector de las empresas y, más particularmente, de las grandes multinacionales; alrededor de esta institucionalidad se ha creado un nuevo vocabulario con términos tales como desarrollo sostenible, empoderamiento de comunidades, inversión social, contabilidad de triple saldo, inversión responsable, buen gobierno empresarial, diálogo y atención a las necesidades de grupos de intereses, y auditoría social y ambiental en cadena de suministro.

Él dice que actualmente la expectativa social es que las multinacionales produzcan reportes de sostenibilidad, sean más transparentes en sus actividades y suscriban principios, códigos y estándares universales de conducta ética, derechos humanos y contribución al desarrollo, que incluye lucha contra el sida, reducción de la pobreza y construcción de capital humano.

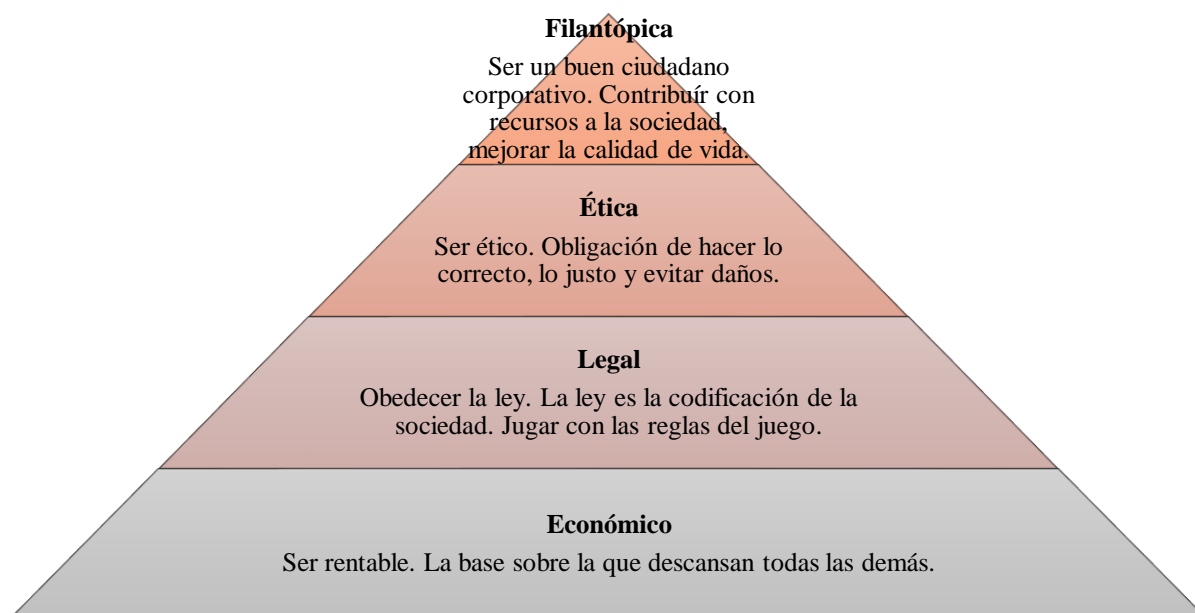
Dicho autor afirma que las tendencias indican que la RSE vino para quedarse, debido a que a medida que el problema del desarrollo sostenible se haga más agudo y que los estados sigan perdiendo poder regulatorio como consecuencia del proceso de globalización, la RSE y su nueva institucionalidad irán adquiriendo mayor relevancia.

Verduzco (2012) señala que la RSE ha transitado de un enfoque macro-social y filantrópico en los 50s, considerando la RSE como aliviadora de fallas del mercado a un enfoque organizacional en los 90s. A principios del siglo XXI se vio de manera estratégica como una ventaja competitiva que puede generar beneficios económicos de largo plazo en la empresa.

La teoría de la pirámide de Carroll en Avendaño y William (2013) plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, donde ubica responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide y que son, por tanto, la base sobre la que se apoya otro tipo de responsabilidades.

Las cuatro clases de responsabilidades son: económicas, legales, éticas y filantrópicas como se puede ver en la siguiente Figura:

Figura 8: Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Carroll en Avendaño y William, 2013.

Si se tuviera que ubicar la RSU en algún sitio de la pirámide elegiríamos el vértice, aclarando que RSU no es sinónimo de filantropía como ya se ha visto anteriormente, pero se elige debido a que la gran mayoría de las universidades tienen finalidades sociales por encima de las económicas y de acuerdo a la clasificación de organizaciones que establece Barrera (2007), las organizaciones se pueden clasificar según el vínculo con la propiedad y el fin de lucro:

- Empresas con fines de lucro: buscan la creación de valor económico⁵
- Empresas sin fines de lucro: buscan la creación de valor social.

A esta última clasificación pertenecen la mayoría de las universidades y el llamado tercer sector (ONGs, ACs, Fundaciones, OSCs, etc.). Por lo tanto, se podría decir que lo filantrópico busca la creación de valor social y ahí están los fines últimos de la universidad.

Si se hace un acercamiento a la RS filantrópica en la pirámide se observan diferentes enfoques y perspectivas de gestionar la RSU tal como se muestra en la Figura 10 y que es parte

⁵Para la Social Enterprise Knowledge Network (2006), el valor económico (VE) es definido como aquél generado cuando el precio que se paga por un bien o servicio excede el costo de producción. Por lo tanto, si las empresas tienen como fin último satisfacer los intereses de sus accionistas, centrarán su acción en la generación de utilidades, lo cual conlleva a crear valor económico.

del aporte de esta investigación que retoma conceptos y aportes de diversos estudiosos del tema a los cuales se hacen referencia en este documento.

Figura 9: Enfoques de gestión de la RSU.

<p>Por sistemas de acreditación, distintivos o medición de RSU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas del ámbito empresarial (Global Report Initiative, ISO 26000, otros.) • Sistemas del ámbito universitario (ANFECA, AUSJAL, otros.) 	<p>Por su relación con los grupos de interés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extensionista. • Operativista o creación de valor compartido. 	<p>Por su diseño organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Particularizada. • Holística. 	<p>Por proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento. • Diagnóstico. • Planeación. • Implementación. • Evaluación. • Rendición de cuentas.
<p>Por tipo de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espontánea. • Reactiva. • Presupuestal. • Por impactos. • Estratégica. 	<p>Por su alcance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacional. • Interorganizacional. • Territorial. 	<p>Por tipo de legitimación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación. • Evaluación por grupos de interés. 	<p>Por tipo de compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativo • Voluntario

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque por sistemas de medición de la RSU implica el uso de instrumentos para diagnosticar o evaluar la Responsabilidad Social en la universidad. Muchos de estos instrumentos se derivan del sector empresarial y predomina un enfoque positivista. Respecto al enfoque por estructura organizacional se muestran las universidades que conciben la Responsabilidad Social como parte de alguna área específica, que suele hallarse en algún departamento de Vinculación; es decir, que la organización parcializa la RSU en una serie de acciones sociales como el voluntariado, servicio social, etc.

Por lo contrario, existen universidades que, de manera transversal a toda la organización, buscan gestionar la responsabilidad social considerando la RSU como un todo compuesto por la suma de diversas y múltiples acciones no únicamente relacionadas con lo filantrópico o lo meramente social, es decir, que cada acción universitaria de gestión interna, docencia,

investigación o extensión se gestiona e intenciona para que en suma dé como resultado una RSU holística.

Por tipo de gestión hallamos las instituciones que no cuentan con ningún tipo de proyecto de RS y dejan que surja de manera espontánea la RSU, no se planea, no se organiza, no se controla ni se evalúa. En el sentido opuesto, se ubican las instituciones que consideran una estrategia, designan recursos y en cada uno de sus procesos administrativos incorporan objetivos, indicadores y líneas de acción sobre RS.

Otra manera de gestionar la RSU es la que propone Vallaeys (2013), quien dice que tomar en serio la RS es comprenderla como responsabilidad de impactos, no de actos; es decir, considerar que los impactos son productos sociales sistémicos y que los actos tienen autor; los impactos enredan a sus interactores de manera invisible, mientras que los actos distinguen a sus actores y son visibles. Los impactos son efectos sistémicos y no son consecuencias de actos, sino que son ocasionados por multitudes y no por personas específicas.

Procede diciendo que nadie puede manejar “sus” impactos por sí solo y quien quiere ser socialmente responsable tiene que asociarse para operar cambios sistémicos. Por eso la responsabilidad es “social” y no individual (de una persona o una organización).

Añade que la RS no pide velar por nuestros actos, sino cambiar de sistema; es decir, producir un sistema social que no tenga efectos colaterales sistemáticamente dañinos e insostenibles.

Si solamente velamos por no cometer actos dañinos desde nuestra organización, cada uno por su lado, cada quien cuidando “su” pequeña RSO, no estamos haciendo nada. Las buenas acciones no tienen efecto sistémico. Seguimos con la insostenibilidad social y medioambiental y la RSO no tiene poder transformador (Vallaeys, 2013, p.22).

Vallaeys, de la Cruz y Sasia (2009) consideran la gestión de impactos a partir de la siguiente clasificación de impactos derivados de las funciones universitarias: cognoscitivos o epistemológicos, sociales, ambientales, organizacionales y educativos.

Otro enfoque de gestionar la RSU es por tipo de alcance, en el cual se encuentran aquellas universidades que limitan su accionar a la propia organización. Mientras que para otras instituciones su alcance es territorial, es decir, que concibe que la Responsabilidad Social no es organizacional (RSO) sino territorial ya que toda RS es corresponsabilidad. Así lo afirma Vallaey (2013) al decir que nadie puede gerenciar sus impactos a solas, que ninguna gestión socialmente responsable puede ser solitaria y por lo tanto la RSO “cada uno por su cuenta” es una ilusión.

Dicho autor considera que sólo puede haber Responsabilidad Social Territorial (RST) ya que la Responsabilidad Social necesita cogestión entre las organizaciones. Es por eso que se maneja en un territorio y no en una organización. Porque para luchar contra los impactos sociales negativos, hay que crear capital social⁶(de vínculo, nexo y puente).

La RST es un concepto que va más allá de la estática gestión de impactos y que es un concepto y ejercicio en construcción y una plataforma ética que re humanice las organizaciones (Martin-Fiorino, et al., 2016).

Un enfoque más es el relacionado con la legitimidad. En los últimos años se observan cambios cualitativos de concebir y gestionar la RSU, donde se toman en cuenta a los grupos de interés y se les da el valor de legitimadores de la Responsabilidad Social de la universidad. Aún existen universidades que se auto legitiman con autoevaluaciones que podían generar autoengaños.

Otro enfoque es por tipo de compromiso. Vallaey (2014) dice que la Responsabilidad Social se ha transformado desgraciadamente en una obligación y que no es voluntaria (cuando puedo y cuando quiero), es heterónoma porque parte del otro, es incomoda porque me pone en tela de juicio y es dolorosa, porque voy a tener que cambiar las rutinas personales.

Por el tipo de relación con los grupos de interés, el concepto de extensionismo o vinculación universitaria, se refiere a que se busca extender la cultura del conocimiento a localidades carentes de ella, entonces la universidad llega con la culturización de la verdad del saber tal como sucede entre la relación del médico-paciente, donde el médico extiende su conocimiento para que el paciente reciba las indicaciones sugeridas para resolver el problema.

Caso opuesto es la operativización que mira la relación con los grupos de interés desde la horizontalidad, la corresponsabilidad y promueve el aprendizaje mutuo. La característica

⁶ Se define como el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo (Bourdieu, 1985, p. 248 en Porter, 1998).

denominada “operatividad”, que según Martin-Fiorino, et al. (2016) consiste en superar la relación ejemplificada del médico-paciente para que la vulnerabilidad del paciente se transforme en la capacidad de trabajar juntos para un trabajo en común para su recuperación.

Se trata de pasar de paciente a agente de recuperación. El beneficio no se entiende solo como extensión, sino como las convergencias, la capacidad y las propiedades de los grupos de interés más las de la universidad. Implica la identificación de las características de la población beneficiada.

Dichos autores llaman operatividad a la praxis de la RS con sus grupos de interés, pero escuchándolos y proponiendo juntos. La operatividad es diferente a la intervención, ésta genera impacto, la operatividad transforma a quien propone y a quien contribuye en el proyecto común. Por eso el paciente ya no es paciente sino agente de recuperación. La idea es pasar de la intervención (paciente) a la operatividad que hace eco de la subsidiaridad y solidaridad.

La operatividad también puede asemejarse a la propuesta de la educación popular y que asumen un papel más protagónico y proactivo de los grupos de interés, que ya no son “intervenidos” como “pacientes” sino como actores corresponsables del desarrollo sostenible. Un concepto cercano a la operatividad es la creación de valor compartido (CVC), al respecto Verduzco (2012) afirma que las acciones de RS se pueden llevar a cabo a través de la colaboración de empresas y de organizaciones de la sociedad civil (OSCs) o también llamado tercer sector, siempre y cuando una aprenda de la otra y viceversa ya que es común observar que para la empresa privada se privilegia la creación de valor económico lo cual genera consecuencias desastrosas para el ambiente y la sociedad.

Por el contrario, es común observar, que en el tercer sector se privilegia la creación de valor social y se carecen de recursos económicos que hacen insostenibles a las organizaciones.

Es por eso que las OSCs y las empresas deben generar sinergias ya que ambas crean valor social y económico. Las OSCs aprenden de las empresas cómo construir organizaciones financieramente sostenibles y procesos más profesionales, mientras que las corporaciones, aprenden a crear y medir valor social (Verduzco, 2012).

Dicho autor afirma que en el año 2002, Porter y Kramer comenzaron una serie de tres artículos que culminaron con el desarrollo del nuevo concepto de Creación Valor Compartido (CVC). Los autores argumentan que existen numerosos campos donde los intereses de la sociedad

y la empresa coinciden, apareciendo muchas oportunidades donde crear valor compartido (valor social y económico).

Según Muñoz-Martín (2013), las compañías tratarían de pasar de una RSE reactiva (que se limita a atender las necesidades de los grupos de interés y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSE estratégica (donde las empresas tratarán de identificar iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser mayor y más relevante).

El argumento fundamental es que, en un intento de unir el mundo de los negocios con la sociedad, se debe crear un nuevo marco general que permita crear valor económico de un modo que también cree valor para la sociedad. Para ello la propuesta es superar el concepto de RSE por el concepto de CVC, ya que la mayoría de las empresas siguen pegadas a una mentalidad de RSE donde los problemas sociales están en la periferia y no en el centro. Este concepto de creación de valor compartido, que según los autores “redefine los límites del capitalismo”, se centra fundamentalmente en tres grandes aspectos: re concebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y permitir crear el desarrollo de clústeres locales.

El CVC, según Albano et. al. (2012), supera la RSE reactiva que implica actuar, por un lado como buen ciudadano corporativo, asumiendo la responsabilidad de realizar aportes y contribuciones en favor de los grupos de interés, y por otro lado reduciendo o mitigando el daño asociado a las prácticas de gestión cotidianas de la empresa, a través del perfeccionamiento de sus procesos y midiendo el impacto socio ambiental de las actividades que integran la cadena de valor, contemplando no sólo efectos presentes sino, tratando de precisar y medir los efectos que generarán en períodos futuros.

Dichos autores proponen que el concepto de CVC supera esa perspectiva de la RSE reactiva, a través de una RSE estratégica que parte del concepto genérico de estrategia empresarial y que le permite a la organización diferenciarse del resto de sus competidores y posicionarse en forma de privilegio, es decir; existe RSE Estratégica cuando se incluye en la propuesta de valor de la organización la consideración de una dimensión social de su accionar, siendo entonces que el impacto social que provocará la empresa en su gestión será el elemento distintivo de su estrategia.

En esta misma línea han surgido otras aportaciones que también critican el concepto de RSE y proponen conceptos que tratan de superar al mismo, entre otros el de Sostenibilidad Corporativa (SC). La sostenibilidad corporativa como enfoque de negocio permite crear valor a

largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico medioambiental y social (Muñoz-Martín, 2013).

Dicho autor dice que la propuesta generaliza la sostenibilidad basándola no solo en lo ambiental o ecológico sino en una sostenibilidad vinculada al valor, a las oportunidades y a la gestión del riesgo. Para implantarla, la empresa deberá: crear redes para cofinanciar los proyectos, pasar del patrocinio a la innovación social, utilizar los informes de sostenibilidad no como elemento de comunicación sino como elemento de mejora de procesos, generar una cultura basada en la maximización del comportamiento ético y establecer dialogo con los grupos de interés co-creando valor para todas las partes. A esta perspectiva la ubicamos en la parte media alta de la pirámide y la nombramos Creación de Valor Compartido (CVC).

Finalmente, Secchi (2007) plantea tres categorías de teorías de las diferentes tendencias de los conceptos de RS en las últimas décadas:

- Utilitarias: la empresa es considerada una parte del sistema económico y su mayor preocupación es la maximización de utilidades.
- Directivas: internamente surge un interés por la Responsabilidad Social y su impacto en la toma de decisiones de la organización.
- Relacionales: la relación entre la organización y el exterior están en el centro del análisis.

Esta investigación se ubica en la categoría de teoría directiva ya que busca la Responsabilidad Social en la toma de decisiones gerenciales.

2.3.3 Discusión teórica sobre la Responsabilidad Social.

Como se ha visto, la Responsabilidad Social es un camino con distintos niveles de responsabilidad y diferentes maneras de concebirla según el contexto de cada organización y a la perspectiva que sus tomadores de decisiones tengan.

La postura teórica que se adopta es que las organizaciones caminen hacia una Responsabilidad Social Territorial, que superen las acreditaciones que muchas veces no dan evidencia de un comportamiento socialmente responsable; que superen el asistencialismo y la perspectiva filantrópica de “buena consciencia” que limita el compromiso y mantiene la relación dependiente entre benefactor y beneficiario. Además, vale la pena gestionar los impactos e

incorporar a los grupos de interés en los procesos de planeación y evaluación para favorecer una Responsabilidad Social más auténtica.

Respecto al concepto de creación de valor compartido se rescata el enfoque de reorientar estratégicamente la filantropía para que las organizaciones mejoren sus acciones de Responsabilidad Social y contribuyan a crear valor, también se coincide con este concepto en buscar puntos de encuentro entre los sectores social y económico y en estudiar los intereses de la sociedad para la obtención de beneficios mutuos (sociales y económicos).

Por último, se coincide con Muñoz-Martín (2013) respecto a que los conceptos de Creación de Valor Compartido (CVC) y de Sostenibilidad Corporativa (SC) son propuestas que ponen los planteamientos éticos en un segundo nivel y que estos conceptos pueden contribuir aún más a la confusión al abogar por un cambio conceptual desde la RSE a la CVC o la SC.

También se concuerda con Muñoz-Martín (2013) en que la descripción de las características que hacen Porter y Kramer de la RSE comparándola con CVC parece estar más bien tomada de una concepción de la RSE puramente reactiva y no de una RSE versátil ni estratégica que si puede incorporar los elementos positivos del CVC.

Finalmente se cree, como Muñoz-Martín, que quizás la aparición de nuevos acrónimos (CVC o SC) alude a problemas semánticos que pueden generar más confusión y dificulten la implantación de una RS auténtica, ya que según Vives, 2011, 2012 en Muñoz-Martín, 2013, el problema fundamental no es la falta de conceptualización teórica sino la mala aplicación de la misma o en ocasiones la ausencia de aplicación.

2.4 Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Para Aponte (2007), la RSU es concebida como saber gobernarse por sí misma, formar ciudadanos competentes, idóneos, cultos, con una sólida ética en el desempeño de sus quehaceres y capaces de hacer valer el derecho de una sociedad a ser libre, democrática, igualitaria y con capacidad de dialogar con la diversidad de culturas y naciones.

Por su parte, la red universitaria de ética y desarrollo social, promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo, concibe la RSU como una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional y la define como “gestión ética e inteligente de

los impactos que genera la universidad en su entorno humano, social y natural.” (Vallaey, 2006 en Aponte, 2007).

Domínguez (2009) la define como la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de sus procesos de gestión, docencia, investigación y extensión. Para De Sousa (2007) la RSU debe ser asumida por la universidad aceptando ser permeable a las demandas sociales, especialmente aquellas originadas en grupos sociales que no tienen el poder para imponerlas.

Retomando el estudio de Valarezo y Túñez (2014) la RSU tiene como ejes de actuación a la ética, la transparencia, el diálogo-vínculos y la rendición de cuentas; y como objetivo, el desarrollo humano sostenible. Para la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (2014), la RSU se entiende como:

La habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable (p. 15).

El proyecto chileno Universidad Construye País, conceptualizó la RSU como la capacidad que tiene la Universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores a través de la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria, respondiendo así ante la propia comunidad universitaria y ante el país donde está inserta (Hernández y Saldarriaga, 2009).

Gaete (s.f), asegura que, de acuerdo con los programas del Operador Económico Autorizado y el Banco Interamericano de Desarrollo OEA-BID, la RSU es definida como “una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo), a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para

promover un desarrollo sostenible”, planteando un importante desafío inmediato para las universidades en la actualidad: procurar un comportamiento socialmente responsable respecto de las necesidades e intereses de sus grupos de interés o grupos de interés.

La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética de la buena intención, sino una ética de la acción y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción lo que significa que soy bueno si mis acciones tienen buenos efectos, sin importar mis intenciones personales o mis motivos para realizarlas (Vallaeyes en Valverde et al., 2011).

Dicho autor sostiene que la Responsabilidad Social parte de una visión sistémica y holística del entorno del agente; que la intencionalidad unívoca del agente voluntario se diluye ahí en un sistema complejo de retroacciones múltiples, de impactos en cadena.

A partir de lo anterior, los principios y valores que orientan la Responsabilidad Social Universitaria son: a. Dignidad de la persona b. Libertad c. Ciudadanía, democracia y participación d. Sociabilidad y solidaridad para la convivencia e. Bien común y equidad social f. Desarrollo sostenible y medio ambiente g. Aceptación y aprecio a la diversidad h. Compromiso con la verdad i. Integridad j. Excelencia, interdependencia e interdisciplinariedad (Vallaeyes en Valverde et al. 2011).

Un referente al analizar la RSU es el que los especialistas han llamado el *Ethos* Universitario, que a grandes rasgos se refiere a cuidar con qué calidad ética se vive a diario en la institución académica, qué valores se promueven en silencio a través de rutinas cotidianas, lo normal, lo trivial institucional, ¿cómo es el trato mutuo a diario en la universidad?, ¿con respeto, escucha, acuerdos?, ¿o prevalecen los ataques y sometimientos? (Vallaeyes en Gasca y Olvera, 2011).

Como se veía en el apartado anterior, la RSU debe caminar hacia la Responsabilidad Social Territorial (RST). Al respecto, Martín-Fiorino et al. (2016) comentan que la RST parte de un pensamiento relacional y la posibilidad que tiene el territorio de potenciar las relaciones de convivencia y desarrollo humano a través de sus organizaciones. Que la RST busca la promoción de una cultura de corresponsabilidad de todos los actores del territorio y es sinónimo de futuro, de trabajo responsable para que el futuro no sea el porvenir sino el por hacer.

Estos mismos autores afirman que la RSU es la que posibilita de pasar de las 3 P: polución, población, pobreza (vulnerabilidad), a las 3 E: ecología (entendida como el cuidado de

la casa común), economía (son los medios que un ser humano requiere para construirse como persona, es la mediación fundamentada de la vida) y ética (es el sentido humanista valorativo que le vamos a dar a la economía para promover la ecología; es la posibilidad de la rehumanización)

Las 3 P son elementos que impactan desde fuera y afectan y que no ponen énfasis en la potencialidad de las personas u organizaciones de su capacidad transformadora; mientras que las 3 E son corresponsabilizadoras. Es decir, se trata de dejar el concepto viejo reactivo de RSU para pasar a la RST que considera el espacio compartido (ecología), los recursos de todos (economía) y el espacio no de justificación sino de comprensión de valoración y valoración (ética).

Según el Observatorio de Responsabilidad Social de América Latina y el Caribe (ORSALC, 2016), desde el año 2000, las universidades de América Latina y el Caribe han experimentado el siguiente proceso sobre la RSU:

- Comenzaron a construir una nueva visión estratégica de su misión social más allá de la tradicional Extensión y Proyección Social; así nació la primera idea de RSU.
- Después de una década, la RSU se amplía y se convierte en ruta posible para entender la educación superior en las próximas décadas. La RSU deja de ser un apéndice de la RSE y comienza a ganar independencia temática, en cuanto comienza a ganar autonomía académica. El concepto de gestión de impactos derivado de la RSE se origina a partir de la consideración de las actuaciones de las empresas y sus efectos colaterales de explotación.
- Finalmente se despliegan una serie de acciones que permiten que esa RSU se haya ido transformando en una RST, es decir una Responsabilidad Social Territorial que está logrando integrar sus cuatro procesos de gestión, formación, investigación y extensión, como política institucional. La RST como política institucional y más allá de la estática gestión de impactos; la RST convertida en dinámica rehumanizadora, espacio efectivo de reflexión y realización de la dignidad humana y generadora de la sociedad del valor compartido, del bien para todos.

El concepto que se desea apropiarse a esta investigación toma en cuenta que la RSU es una plataforma ética que pone al centro a la persona y que las ciencias no son suficientes para rehumanizar a las personas (ver con nuevos ojos a las personas) para lo cual es necesario cambiar la epistemología a la ciencia de las personas (Martin-Fiorino et al., 2016).

2.4.1 Responsabilidad Social de la universidad ignaciana.

La RSU de la universidad ignaciana no dista de las concepciones anteriores, de hecho éstas le dan elementos prácticos para que la universidad jesuita consiga que sus funciones estén animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo, y por lo tanto la RSU debe ser un eje transversal del quehacer de las universidades jesuitas (Esquivias, 2009).

Dicho autor añade que la RSU ha de realizarse desde un talante universitario en diálogo con las diversas realidades sociales, presente en la propia docencia y sus contenidos, pero sobre todo en las líneas prioritarias de la investigación y en su preocupación por la incidencia social con el imperativo de la opción preferencial por los pobres.

Esquivias (2009) argumenta que el reto de la Responsabilidad Social Universitaria como dinamismo transversal debe traducirse y transparentarse a través de una estrategia operacional que facilite su gestión institucional en cada una de las universidades jesuitas, en sus funciones, sus áreas y en sus aportes.

La Red de Responsabilidad Social Universitaria AUSJAL (2014) expresa que en el plan estratégico 2011-2017, la RSU implica la ampliación de las funciones tradicionales de la universidad y el surgimiento de un nuevo paradigma que la concibe como un agente activo en la promoción social. Dice que, a diferencia de otras instituciones educativas y empresariales, para las universidades de AUSJAL el papel de agente de campo social y la responsabilidad para con la sociedad forma parte de su misión.

AUSJAL (2016) concibe que “la RSU no es una moda y no puede ser concebida como una simple herramienta gerencial...” (p.4).

El enfoque de la RSU que asume la Ibero Puebla es el que declara la red RSU de AUSJAL en Gargantini (2015):

- La RSU es esencial a la naturaleza misma de la universidad, no es complementaria.
- La RSU en nuestras universidades no es neutral.
- La RSU es transversal e involucra a todos.
- La RSU implica articulación interdisciplinar e intersectorial.

La perspectiva de AUSJAL sobre RSU es muy coincidente y similar con los conceptos exógenos a la identidad ignaciana previamente mencionados. Sin embargo, esta investigación diferencia la RSU de la RSU ignaciana en los principios inherentes a la identidad ignaciana que la

Universidad Javeriana de Cali recopila de la espiritualidad de San Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús. Dichos principios, según la Vicerrectoría del Medio Universitario de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2015 son:

Magis. Optar por el bien mayor. Esto significa que se busque la mejor manera para que todos los seres humanos tengan la mejor calidad de vida y la desarrollen en coherencia con su dignidad humana, en una sociedad sin exclusiones que busque la felicidad plena de todos los seres humanos con un sentido de trascendencia. El magis es en último término la búsqueda constante de la excelencia desde el discernimiento para tomar las mejores decisiones.

Corresponsabilidad en la Misión. Trabajar con agentes de cambio individual y colectivo. Para lograr alcanzar la plenitud de la Misión institucional es necesaria la colaboración de todos los que participan en la organización. Esto implica dos cosas. Por una parte, que asimilen los principios ignacianos que animan la Misión; y por otra, que tengan acceso a la plataforma operativa, en cargos de responsabilidad, desde los que puedan poner al máximo rendimiento su capacidad educativa, todo esto en un horizonte de universalidad

Integralidad. La persona concreta y la sociedad en todas sus dimensiones. El ser humano como primer valor es una especie de cuasi-absoluto por el que vale la pena darlo todo.

Opción preferencial por los más vulnerables. Implica un compromiso con los más necesitados y actuar donde hay mayor necesidad.

Presencia activa en las fronteras. Es situarse en los campos más difíciles, en los cruces de las ideologías, en las trincheras sociales, en los conflictos...

Sostenibilidad. Generar obras integrales que duren por sí mismas, lleven fruto a largo plazo y toquen las estructuras de la historia, este principio constituye la base de lo que actualmente se denomina “desarrollo sostenible”, superador de los conceptos de desarrollo reducidos al mero crecimiento económico e industrial, que no tienen en cuenta la integralidad de la naturaleza y del ser humano.

Complementariamente, el Secretariado para la Justicia Social y la Ecología (2014) propone algunas características derivadas del estilo ignaciano:

La prioridad de la experiencia de lo real. Conocer y comprender la realidad social evoca sentimientos de agradecimiento por la gratuidad de la realidad. De dicho conocimiento surge una escucha atenta y un diálogo con aquella realidad materializada en las personas. Es buscar y hallar el sentido de vida en la realidad misma.

Centralidad del pobre. Las fronteras de la pobreza, la marginación, la injusticia, la inhumanidad, son espacios privilegiados donde encontrarse con uno y con el otro.

Perspectivas críticas y proféticas. Es una actitud de crítica al ver la distancia entre el horizonte de justicia y dignidad que todos tenemos derecho a vivir y que un enorme número de personas no experimenta. Esta perspectiva no es complaciente, sino comprometida con un futuro de vida plena al que el ser humano está llamado a contribuir.

Búsqueda de conocimiento interno. Este conocimiento interno es honesto con la realidad y trata de desentrañarla, con rigurosidad como se hace en la investigación. Va más allá, no se detiene en la analítica, sino que aspira a la síntesis. Es un conocimiento integrador, no compartimentado. No es un conocimiento frío, sino afectivo, movilizador. Es crítico, porque percibe los límites de la realidad presente, que está llamada a un futuro que la llevará a su plenitud. Esto va a llevar a la prioridad de la sabiduría.

Ayudar a la sociedad y a las personas. Consiste en ayudar a los demás compartiendo con las personas aquello que se ha recibido y teniendo un impacto en la sociedad y en las personas.

Aspiración a bienes mayores. Se busca el mayor bien, el más universal, o aquel bien que otros no pueden ofrecer. Este es el contexto en el que se comprende adecuadamente la excelencia, como la búsqueda del mejor servicio y la oferta de lo mejor de la propia persona.

Vivir en medio de las tensiones de la vida sin romperlas y por ese motivo en ella es tan necesario el discernimiento. Las tensiones no se resuelven cortando la cuerda que las mantiene unidas y optando por uno de los polos, sino integrando los extremos para dar lugar a nuevas síntesis más fecundas.

La universidad jesuita vive algunas de estas tensiones: entre la misión universitaria y la jesuita; la financiación condicionada y la defensa de unos valores; la analítica de los conocimientos científicos y las visiones sabias, proféticas y sintéticas; el conocimiento científico y el conocimiento teológico; la visibilidad jesuita y el fomento de una pluralidad ideológica y religiosa en un clima de diálogo...

Las características que plantea tanto la Pontificia Universidad Javeriana (2015) y el Secretariado para la Justicia Social y la Ecología (2014) son consideradas para construir el Modelo de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU en clave ignaciana que ayude a la consecución del objetivo de esta investigación: la valoración de la proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU en clave ignaciana.

2.4.1.1 Responsabilidad Social y la Misión de la universidad ignaciana.

Para las universidades de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) el papel de agente de cambio social y la Responsabilidad Social forman parte de su misión (Red de Responsabilidad Social Universitaria AUSJAL, 2014).

Esquivias (2009) sostiene que la Responsabilidad Social de la universidad ignaciana encuentra su fundamento en la visión y vivencia cristiana de Ignacio de Loyola y en su carisma y misión de hacer de la persona y del mundo un espacio más humano.

Las Normas Complementarias de la Compañía de Jesús, en el número 298, dicen que el objetivo específico de la dimensión social es atender a que las estructuras de la convivencia humana se impregnen y sean expresión más plena de la justicia y de la caridad. Esta dimensión social, exige que alumnos y maestros salgan de su comodidad para atender a las necesidades de las demás personas, en especial las marginadas socialmente y de la naturaleza continuamente explotada (Esquivias, 2009).

“El criterio de eficacia de la universidad, como lo ha señalado reiteradamente el P. Kolvenbach han de ser, ultimadamente, sus ex alumnos y su compromiso con la sociedad, para hacerla más libre, crítica, solidaria, justa y productiva” (Balderrama, 2007, p.25).

La lucha por la fe y la promoción de la justicia, son parte de la misión apostólica de la Compañía de Jesús, por tanto; la RSU es una dimensión estratégica para tratar de responder a los desafíos de esta misión.

2.4.2 Discusión teórica de la Responsabilidad Social Universitaria.

Después de una exhaustiva revisión de la literatura sobre los conceptos de RSU, se asume la postura teórica respaldada en la definición de Valarezo y Túñez (2014) que tiene un enfoque desde las funciones sustantivas de la universidad y como horizonte el desarrollo sostenible, al igual que la misión de la Ibero Puebla:

La Responsabilidad Social Universitaria integra y equilibra las dimensiones: académica, investigación, extensión/vinculación y gestión, para que la universidad cumpla con calidad, pertinencia, ciudadanía y criterios medioambientales su función dentro de la

sociedad, más allá de las normas vigentes establecidas. Tiene como ejes de actuación a la ética, la transparencia, el diálogo con sus públicos y la rendición de cuentas; y, como objetivo, el desarrollo humano sostenible (p.95).

En este marco conceptual y bajo este último enfoque, se construye un concepto propio de RSU ignaciana que complementa la propuesta que hace AUSJAL de RSU ya que ésta es muy similar a las definiciones de los autores previamente abordados. A continuación, el constructo de RSU ignaciana:

Es la habilidad y efectividad de la universidad para responder con excelencia (*magis*) a las necesidades de transformación de su entorno, integrando y equilibrando las dimensiones de docencia, investigación, extensión y gestión (Valarezo y Túñez, 2014), funciones sustantivas de la universidad que deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, a través del conocimiento interno y del contexto, de tener presencia activa en las fronteras (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, 2015) y de una gestión ética e inteligente de los efectos sistémicos que genera en su contexto humano, social y natural; no bajo una ética de la buena intención, sino bajo una ética de la acción y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y futuras de la acción (Vallaey, 2013), aceptando ser permeable a las demandas sociales, especialmente aquellas originadas en grupos sociales que no tienen el poder para imponerlas (de Sousa, 2007), en un diálogo participativo, corresponsable e integrador con sus grupos de interés para promover un desarrollo sostenible (Gaete, s.f.) y manifestando una responsabilidad estratégica no reactiva (Albano, 2012).

Este constructo explicita las particularidades de la RSU ignaciana (RSUI) que son fundamentales para valorar la proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU ignaciana (RSUI). En otras palabras, desde la propia concepción de RSUI, no basta con responder a las necesidades de transformación del entorno si no se realizan con excelencia; tampoco es suficiente la búsqueda de la justicia y equidad social si no se hace a través de conocer el contexto y estar presente en realidades de vulnerabilidad social; o que las acciones que se emprendan no consideren sus posibles impactos, se gestionen y se den desde un diálogo con los grupos de interés.

Este constructo se diferencia de los otros conceptos de RSU en los elementos meramente ignacianos, tales como el *magis*, integralidad, opción por los pobres, presencia activa en las

fronteras, transformación de la realidad social, promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social.

Algunas de las diferentes concepciones de RSU están más dirigidas hacia grupos de interés externos y/o hacia grupos de interés internos; otras optan por sistemas de acreditación y/o autoevaluaciones; otras van más enfocadas a ciertos impactos, etc.

Queda claro que la RSU no tiene que relacionarse con actividades filantrópicas o exclusivas de voluntariado puesto que la Responsabilidad Social no es una dimensión más de la universidad sino más bien la incorporación de una forma de ser y actuar integral, que necesita ser validada y evaluada; requiere transparencia y congruencia, es decir, ser gestionadas estratégicamente a fin de que sea eficiente, de calidad y ética.

Por ello y dada su importancia, a continuación, se aborda el apartado de gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria.

2.5 Gestión estratégica de la Responsabilidad Social Universitaria.

Retomando el planteamiento del problema, Valverde, et. al. (2011), afirman que la universidad actual requiere asumir la RS en serio, como un enfoque de gestión y no como una actividad bien intencionada pero marginal, sin embargo; ¿a qué se refiere un enfoque de gestión?

Para ello es preciso conocer qué es la gestión estratégica:

“Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2002, p.106)

Inicia con el proceso de planeación corporativa y busca generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que el proceso se haga permanente. La base de la gestión estratégica está en las habilidades y talentos del liderazgo y de su gente, más que en la estructura o los organigramas. Requiere generación de acción, planificación, control de quien los realiza y no de un proceso centralizado (Betancourt, 2002).

Según dicho autor, algunas diferencias entre planeación estratégica y gestión estratégica son:

Tabla 3: Diferencias entre Planeación y Gestión Estratégicas.

Planeación estratégica	Gestión estratégica
------------------------	---------------------

Libertad de decisión muy limitada	Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa
Privilegia el análisis DOFA, centrando la atención en las debilidades a fin de eludir el fracaso.	Se centra en el análisis FODA enfocado en las fortalezas a fin de obtener éxito.
Orientada al contenido (el plan)	Orientada al proceso (la gestión)
Permite gerenciar.	Permite liderar.

Fuente: Betancourt, 2002.

David (2011), define la gestión estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a una organización lograr sus objetivos. Dice que la gestión estratégica se centra en la integración de la gestión, marketing, finanzas, operaciones, investigación y sistemas de información para lograr el éxito organizacional.

A veces, el término gestión estratégica se utiliza para referirse a la formulación de estrategias, implementación y evaluación; mientras que el término planificación estratégica se refiere únicamente a la formulación de estrategias; además este último se utiliza en el ámbito de los negocios y el otro en el mundo académico (David, 2011).

Dicho autor, señala que el propósito de la gestión estratégica es generar y crear nuevas y diferentes oportunidades para el mañana; por el contrario, la planeación estratégica trata de optimizar para mañana las tendencias de hoy. Identifica las etapas de la gestión estratégica:

1. Formulación estratégica: Incluye la misión y la visión, identifica el FODA, objetivos a largo plazo y estrategias alternativas.
2. Implementación estratégica: Requiere establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, asignar recursos para ejecutar las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, reorientación de acciones, preparación de presupuestos, desarrollo y uso de sistemas de información. Es la etapa de la acción.
3. Evaluación estratégica: Ayuda a saber si las estrategias están o no funcionando. Implica tres actividades: revisar los factores externos e internos que son las bases de las estrategias; medir el desempeño y adoptar medidas correctivas.

Betancourt (2002), plantea que la gestión estratégica es el cuarto paradigma en la historia de la gerencia en lo que respecta a estrategias organizacionales.

El primer paradigma es el deseo que alguna fuerza misteriosa que ayude a que los simples deseos de las organizaciones se cumplan; el autor nombra a este paradigma ¡Dios quiera que...!

Al segundo paradigma lo llama planificación presupuestal, el cual está basado en el poder del dinero y solo ordena el gasto, pero no determina si éste garantizará el cumplimiento de objetivos organizacionales.

El tercer paradigma es la tradicional planeación estratégica este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han manejado las grandes corporaciones durante los últimos 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Sin embargo, los tiempos y las necesidades cambian y el problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a los gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los centros de poder y no una responsabilidad gerencial. Al final se terminan estableciendo bellísimos planes que nadie cumple.

El cuarto paradigma es la Gestión Estratégica, que está basado en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivas a corto, mediano y largo plazo.

Betancourt (2002), sostiene que este cuarto paradigma ya no es un centro de poder el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Otra diferencia significativa entre gestión estratégica y planeación estratégica es que la primera habla de estrategias anticipativas y adaptativas; es decir, que sirven para ser promotores del cambio. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos.

La gestión estratégica puede definirse como “la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.” (Betancourt, 2002, p. 28).

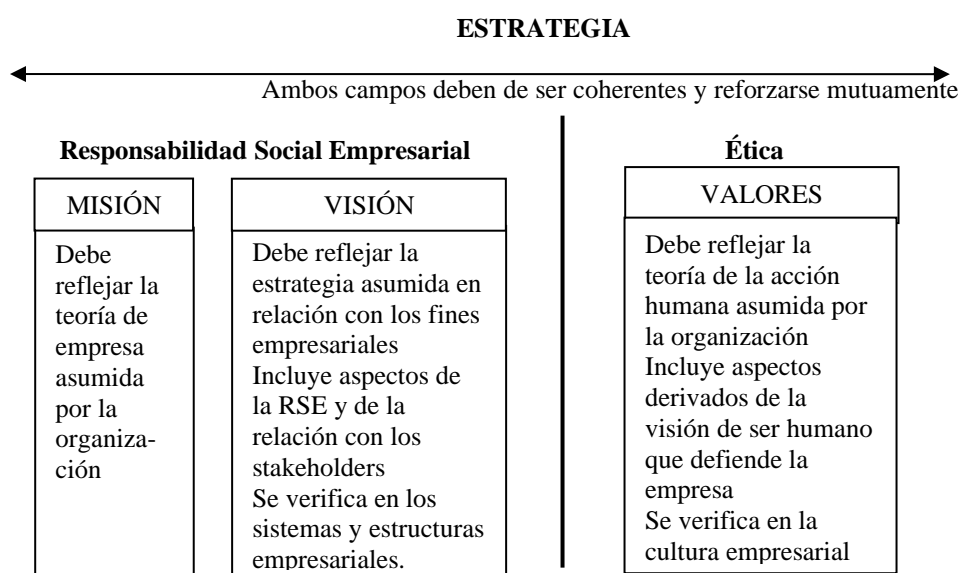
Este autor, dice que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial y no es un grupo de elegidos (planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial.

En este sentido, tomaremos la gestión estratégica como parte de esta investigación dadas sus características previamente descritas y considerando que se trata de un concepto más reciente al de planeación estratégica. A continuación, se relaciona el concepto de gestión estratégica con la Responsabilidad Social.

Gestión estratégica de Responsabilidad Social es la manera mediante la cual se puede implementar adecuadamente la Responsabilidad Social y que implica la participación comprometida de los miembros para que la lleven a cabo (Sarmiento, 2010). También afirma que esta gestión integra los objetivos de la institución con la RS y cuyos resultados se evalúan en el mediano y largo plazo.

Díaz y Fernández (2016) afirman que con el fin de conceptualizar mejor la ética organizacional y la Responsabilidad Social en la estrategia de la empresa; la misión, visión y valores de la organización son parte fundamental de la estrategia ya que deben reflejar los principales fines empresariales y la posición adoptada por la empresa con respecto a sus grupos de interés, que será visible en sus políticas de RS. La siguiente figura muestra lo dicho:

Figura 10: Conceptualización de la ética y la RSE en la estrategia organizacional.



Fuente: Díaz y Fernández, 2016.

Por otra parte, las políticas de RS establecidas por el gobierno corporativo deben reflejarse en los sistemas y las estructuras que determinan la relación de la organización con sus principales grupos de interés.

Dichos autores proponen hacer una distinción entre los dos campos –la ética y la RSE– que evidencie la importancia primordial de fundamentar la ética en una concepción del ser humano adecuada (dimensión individual). Por su parte, la RSE seguirá dependiendo fuertemente de las características de cada organización (tamaño, actividad, mercados), de su relación con el entorno y de las principales directrices estratégicas (dimensión organizacional).

Proceden diciendo que es deseable, por tanto, que ambas dimensiones sean coherentes entre sí y estén claramente interconectadas para una mayor salud de la organización y una auténtica instauración tanto de la ética como de la Responsabilidad Social. Si las acciones organizacionales reflejan la ética individual, así como las personas actúan en consonancia con los propósitos institucionales, podremos lograr que el ‘sujeto individual’ y el ‘sujeto colectivo’ que conforma la empresa muestren que comparten los mismos principios y valores, evitando conflictos de intereses y desajustes entre los fines personales y los organizacionales.

Esta convergencia entre los fines personales y los organizacionales es una manera de gestionar la RSU y se puede lograr a través de las decisiones gerenciales que tocan ambas dimensiones, tanto la individual como la organizacional.

Valarezo y Túñez (2014) proponen una ruta para la adopción de una gestión responsable:

1. Conocimiento, discusión y decisión, para emprender el proceso en el nivel gerencial. Incluye la incorporación de la RSU en la identidad de la universidad.

2. Auto diagnóstico de la situación real de cada universidad (línea base) con respecto a sus actuaciones, impactos y cómo es percibida socialmente. Incluye un mapeo de grupos de interés y prioridades estratégicas.

3. Planificación estratégica y operativa para la implantación de un modelo de gestión socialmente responsable acorde con los objetivos, metas, plan estratégico de la Universidad. Incluye formación de equipo multidisciplinario como organismos de control interno de la RSU y designación de la persona que lo presida (idónea, conocedora de la universidad, con capacidad de

decisión y tiempo exclusivo a esta tarea), actividades, plazos, recursos humanos, presupuesto y planes alternativos.

4. Comunicación, capacitación, entrenamiento y motivación a nivel interno del modelo a implementar. Con especial énfasis en la participación de todos los involucrados.

5. Evaluación cualitativa y cuantitativa permanente. Incluye la ejecución, monitoreo y ajustes en la planificación en marcha

6. Comunicación hacia el exterior de la universidad de la gestión socialmente responsable. Incluye la elaboración de una memoria de sostenibilidad y todos aquellos informes o rendición de cuentas, y demás instrumentos, reportes, etc. que denoten transparencia y de fe de lo actuado.

7. Auditoría externa. Incluye verificación y certificación.

En síntesis, se consideran las fases que propone Valerezo y Túñez (2014) como procesos de gestión de RSU y se confirma la pertinencia de abordar la gestión de la RSU desde la gerencia de la Universidad.

2.5.1 Evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria.

Como ya se ha visto, la RSU repercute con sus acciones a sus grupos de interés; esas repercusiones se llaman impactos y deben administrarse, es decir, planearse, organizarse, controlarse y evaluarse. Bajo ese marco, la RSU juega un papel importante y a continuación se muestra lo referente a la evaluación.

De Sousa (2007), propone tomar la opción entre una evaluación tecnocrática y una evaluación tecno democrática o participativa. La primera es hoy la tendencia dominante y se trata de una evaluación cuantitativa, externa, del trabajo de los docentes o del trabajo de investigación, dejando afuera el desempeño de cualquier otra función.

La otra opción que propone dicho autor es la evaluación participativa de la cual emergen criterios de evaluación interna bien consolidados, para ser medidos por criterios de evaluación externa y bajo los principios de autogestión, auto legislación y auto vigilancia.

“Solamente estos principios garantizan que la autoevaluación participativa no se transforme en una auto contemplación narcisista o en intercambio de favores evaluativos.” (De Sousa, 2007, p.88).

Para la Compañía de Jesús, cada función de la universidad, debe evaluarse ya que, al introducir el servicio de fe y justicia en su misión educativa, se tiene la dificultad de traducir el binomio fe - justicia a la realidad social. Además, la evaluación es fundamental para asegurarse que se cuenta con instituciones coherentes que cumplan con los retos de contribuir al progreso y difusión del conocimiento y a la promoción del desarrollo humano y así tener evidencia de la pertinencia de la existencia de universidades jesuitas (AUSJAL, 2015).

Expok (2014), dice que en el marco de la I Jornadas Internacionales sobre Responsabilidad Social Universitaria celebradas en Cádiz se sentaron las bases para crear un Observatorio de RSU con el objetivo de impulsar la participación de las instituciones de educación superior en la RS y sus beneficios sociales.

La iniciativa de RSU se ha concretizado en la Universidad Autónoma de Yucatán que coordina el Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU) y que definió como línea de acción el diseño de indicadores para diagnóstico y seguimiento (Responsabilidad Social y sustentabilidad, 2014).

Una evaluación exitosa exige a las universidades ubicar a los grupos de interés en el centro de la gestión de la organización tal como afirma este autor:

La universidad sólo se legitima si responde a las demandas y necesidades sociales para las que ha sido creada y que justifican su existencia y su dimensión social. Si se pierden o se anulan los sensores de la universidad ante las demandas y necesidades sociales, la toma de decisiones comienza a estar determinada básicamente por el juego político interno y por una lógica de intereses corporativistas y de juegos de poder entre los diferentes grupos de la propia institución (Gaete, 2010, p. 31).

Por lo tanto, los grupos de interés como legitimadores de la universidad, son quienes deben participar en la evaluación de los proyectos universitarios; por ello, resulta fundamental la inclusión de todos los grupos de interés en los procesos para atender sus intereses, expectativas y demandas.

Abonando a ello, de Sousa (2007), sugiere un modelo pluriuniversitario, es decir, de un conocimiento contextualizado donde participen como usuarios y coproductores de éste los ciudadanos y comunidades bajo reglas que hagan más transparentes las relaciones entre la universidad y el medio social y legitimen las decisiones tomadas en su ámbito.

La evaluación de la RSU, en última instancia, debe medir cómo ha cambiado la calidad de vida de las personas y su bienestar a causa de tal programa o acción (Garriga, 2013) considerando que el bienestar y/o desarrollo tiene que ver con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (las capacidades), entendidas como las oportunidades reales para elegir y llevar una vida que consideran valiosa con los recursos que tienen disponibles, teniendo en cuenta sus limitaciones psicológicas, sociales y ambientales y sabiendo que esas capacidades se pueden identificar a partir de las percepciones de las personas que las experimentan (Sen en Bello, 2009).

2.5.1.1. Rendición de cuentas y transparencia.

La rendición de cuentas (Accountability) implica la obligación de informar detalladamente y asumir responsabilidades sobre una determinada acción o conjunto de acciones (Gordon, 2011). Dicha autora afirma que implica tres dimensiones: informativa, que se refiere a dar a conocer determinadas acciones; explicativa, que concierne a dar razones de lo que se ha llevado a cabo; de evaluación, en el sentido de reconocer lo correcto y cuestionar lo erróneo.

Una organización es responsable ante sus donantes por el manejo adecuado de los recursos, pero también lo es ante los destinatarios y los beneficiarios de los proyectos, por los servicios que proporciona; en los casos en que tiene socios o aliados en un proyecto, debe rendir cuentas a los equipos que la apoyaron en una determinada tarea (Brown y Moore, 2001 en Gordon, 2011).

La rendición de cuentas se puede concentrar en demandas específicas y puede abarcar varios ámbitos: pertinencia de las acciones en congruencia con los objetivos formulados; de carácter administrativo; los estándares de profesionalismo en las actividades realizadas; financiero y de carácter legal.

Gordon (2011) dice que se identifican cuatro mecanismos centrales de la rendición de cuentas de organizaciones:

a) Los mecanismos de transparencia, que permiten el flujo de datos entre las organizaciones y las partes interesadas por medio de la presentación de informes y sistemas de información.

b) Los mecanismos participativos, que hacen posible que las partes interesadas —dentro y fuera de la organización— se involucren en la toma de decisiones. Incluyen, entre otros, la inclusión de los interesados en juntas directivas.

c) Los mecanismos de evaluación, que hacen posible que se valoren actividades, rendimientos, resultados e impactos, y que se generen juicios y opiniones sobre el trabajo. Por ejemplo: sistemas de evaluación y auditorías.

d) Los mecanismos de reclamo y compensación (reparación), que permiten inquirir respecto del desempeño de las organizaciones y sancionar las fallas.

La transparencia es el mecanismo central, porque pone de relieve elementos que pueden facilitar la realización de otros mecanismos. Sin embargo, no sustituye a ninguno de los otros ya que la transparencia por sí sola no es equivalente de la rendición de cuentas (Gordon, 2011).

2.6 Gerencia y gestión de la universidad ignaciana.

En la Compañía de Jesús se asignan ciertos puestos de autoridad de Alta Dirección a aquellos jesuitas que, tras haber realizado la Tercera Probación, fueron elegidos “profesos o letrados” por el Provincial y su Consulta para ocupar tales puestos. Quienes no alcanzan este grado se los llama “coadjutores espirituales” (de la Fuente, 2017).

Dicho autor indica que los factores para determinar estos grados (profeso o coadjutor espiritual) fueron determinados por Ignacio de Loyola en las Constituciones⁷ en el Siglo XVI.

Respecto a la gerencia particular de una universidad jesuita, para AUSJAL (2016) en la voz David Fernández, rector vigente de la Universidad Iberoamericana México, quizá el primer punto que debe tomarse en cuenta en torno a la estructura organizativa de cualquier universidad es que dicha estructura debe responder a las finalidades planteadas por la misión y la visión de la universidad.

⁷ Las Constituciones de la Compañía de Jesús, en el EXA 1:104 Capítulo 5°, refieren a la Probación donde el jesuita es interrogado dónde ha estudiado, en qué facultad, qué autores y doctrina, cuánto tiempo, cómo le parece haberse aprovechado, y especialmente cómo le sirve la lengua latina.

Añade que los logros que puede obtener su estructura son el producto de la interacción entre las personas que ocupan los puestos de la estructura, la estructura misma y el entorno. No hay una estructura única que dé resultados, existen varias estructuras capaces de lograr resultados. La estructura debe ser dinámica, debe cuestionarse, debe adaptarse a los cambios del entorno, pero sobre todo debe modificarse cuando no logra los resultados esperados. Entonces surge la necesidad de la evaluación.

Para dicho rector, los mejores resultados se obtienen en la medida en que se puedan alinear los objetivos de la institución con los objetivos o el proyecto de vida de los colaboradores. La administración de la interacción entre la estructura, el personal y el entorno es muy compleja por eso los requerimientos técnicos de los que ocupan los puestos directivos deben ser muy altos si se quiere obtener no sólo buenos resultados, sino los mejores posibles para lo cual es preciso abrir con mayor decisión estos puestos de responsabilidad a hombres y mujeres fieles cristianos que comparten la espiritualidad ignaciana.

Casi todas las universidades realizan las mismas funciones: docencia, investigación, gestión y extensión, por ello vale la pena preguntarse cuál puede ser el interés de la Compañía de Jesús en realizar estas funciones en un contexto como el actual en el que hay muchas universidades capaces de hacer investigación, docencia y vinculación de muy alta calidad. La respuesta a esta pregunta está en el fin último de todos estos esfuerzos; para algunas universidades es la obtención de utilidades, para otras es la formación de profesionales calificados para sus empresas, otros, principalmente del sector público, buscan formar profesionales que contribuyan a impulsar la industria o la economía de una nación, etc. (AUSJAL, 2016).

En la actualidad, para la Compañía de Jesús, según dicha asociación, el fin último de sus universidades es la transformación de la sociedad en una sociedad más humana, más solidaria, más justa, más equitativa, más de acuerdo con los valores del evangelio. Lograr esta transformación es el principal reto de la universidad jesuita y, por tanto, de su estructura.

Fernández expresa que, en primer lugar, se busca fortalecer los vínculos de la universidad con la realidad del país. En segundo lugar, se busca establecer los medios para utilizar todo el peso y toda la inteligencia de la universidad para incidir en esa realidad y así transformar a la sociedad.

Para tales cometidos, la Compañía de Jesús cuenta con diversas estructuras organizativas como asociaciones y redes en el mundo. En Latinoamérica, en 1985, fue fundada la

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL). Desde sus inicios la asociación ha tenido seis presidentes, siendo el mandatario vigente el Rector de la Universidad Iberoamericana Puebla, Dr. Fernando Fernández Font SJ (AUSJAL, 2016).

AUSJAL es una red integrada por 31 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en 15 países de América Latina con la misión es desarrollar proyectos comunes de acuerdo sus prioridades estratégicas, y en función de buscar una mayor contribución de las instituciones de educación superior a sus sociedades.

Trabaja con el apoyo de trece redes y grupos de trabajo: comunidades de académicos, profesionales y autoridades de las universidades miembro, que de forma voluntaria participan en la materialización de proyectos comunes orientados a mejorar la formación de los estudiantes y el crecimiento de la región. Los homólogos trabajan de forma coordinada con la Secretaría Ejecutiva de la Red AUSJAL y con el respaldo institucional de sus respectivas universidades. Ellos son el motor de los proyectos e iniciativas que lleva a cabo la Asociación alrededor del continente (AUSJAL, 2016).

AUSJAL forma parte de una amplia red mundial de más de 200 universidades jesuitas, con presencia en los cinco continentes. El trabajo de la Red AUSJAL mira más allá de la frontera universitaria al buscar una mayor y mejor contribución de las universidades a sus sociedades.

En la búsqueda de una mayor y mejor contribución de la Red AUSJAL a sus universidades y sociedades, con el Plan Estratégico 2011-2017 se pretende ser la red más importante para sus asociados, y el punto de referencia académica en los temas que le son propios como red de universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

El Plan establece las prioridades estratégicas que guían el quehacer de la Asociación en los próximos años.

Las prioridades se presentan ordenadas de acuerdo a su grado de importancia en la ejecución del Plan (AUSJAL, 2016).

1. Fortalecimiento de la identidad, misión y liderazgo ignaciano de las universidades.

2. Fortalecimiento de la investigación, la docencia y la proyección social, de acuerdo con la concepción de la Responsabilidad Social Universitaria y los temas de la Asociación.

3. Fortalecimiento organizativo y financiero del modelo de gestión y de la Cultura AUSJAL en las comunidades universitarias.

4. Internacionalización en red de las universidades en el contexto global y regional.

5. Fortalecimiento del trabajo y coordinación con otras redes educativas y sociales jesuitas.

La segunda prioridad relacionada con el objeto de estudio (la gestión de la RSU), establece como uno de los proyectos a desarrollar, la segunda etapa del proyecto de fortalecimiento institucional de la RSU (AUSJAL, 2016).

AUSJAL, para lograr sus objetivos, estructura su organización a través de redes de homólogos. Una de esas redes es la de “Responsabilidad Social Universitaria” fundada en 2007 y cuya misión es “Potenciar la habilidad y efectividad de las universidades de la Red AUSJAL para responder, desde el ejercicio de sus funciones sustantivas, a las necesidades de transformación de la sociedad en clave de justicia, solidaridad y equidad social.” (Gargantini, s.f.).

La red de RSU de ASUJAL actualmente está en la ejecución la segunda etapa del proyecto “Fortalecimiento institucional de la Responsabilidad Social de las Universidades de la AUSJAL”. Dicho proyecto persigue que sus universidades voluntariamente participen en la iniciativa y logren fortalecer la institucionalización real y efectiva de la perspectiva RSU en sus diversas dimensiones; además de que den seguimiento, evalúen e implementen mejoras continuas; e intercambien metodologías, experiencias y aprendizajes.

La segunda etapa del proyecto buscará la institucionalización del Sistema de autoevaluación de modo sistemático y actualizado al interior de las universidades; y la incidencia del enfoque de RSU en los procesos de formación y de gestión interna.

Respecto al diseño organizacional de la universidad jesuita una de las líneas estratégicas que plantea la universidad jesuita en el presente y el futuro próximo es el diseño de la organización. Se vislumbra la organización con equipos de alto desempeño; se desdibujan las divisiones y funciones clásicas volcándose más hacia los resultados; se reducen los niveles jerárquicos; se pone énfasis en el liderazgo, en la comunicación; se comienza a experimentar con modalidades de teletrabajo, etc. (Fernández, F. et. al., 2010).

Dichos autores afirman que es necesario interrogarse acerca de la eficacia de las formas de organización de las universidades jesuitas, proponen pasar de “organizaciones de baja

complejidad” a “organizaciones de alta complejidad” para ello, es necesario desterrar las prácticas tradicionales y los Figuras rígidos, verticales y sustentados en el control y la sobre-normatividad, para dar paso a nuevas prácticas de gestión compleja del conocimiento, con estructuras horizontales, flexibles y visiones centradas en los procesos y los resultados.

Una nueva forma de organizar la universidad implica cambios en la visión y propósitos de las instituciones, en la distribución de sus recursos y configuración de sus unidades académicas o de servicio, en su normatividad institucional y sus figuras jurídicas, en sus acciones y políticas académicas, en los recursos comunicativos, en el desarrollo de sistemas de calidad amplio participativo, en los espacios para el debate y la resistencia (Fernández, F. et. al., 2010).

Sin embargo, Fernández et al. (2010) añaden que estos cambios en la organización, normatividad, criterios administrativos, recursos y prioridades, no bastan para producir la universidad ignaciana deseada por ello es importante una nueva gestión de la organización, una posible estrategia, contradictoria y complementaria a la vez, es restringir y a la vez fortalecer las funciones de dirección o rectoría.

La Asociación de Colegios Jesuitas de la Provincia Centroamericana (2005) en el Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina (PEC), plantea un diseño de organización y una gestión eficiente basados en:

- a) Comprenderse y estructurarse como organizaciones que aprenden.
- b) Tener la planificación y la organización como elementos esenciales, tanto en ámbito local como en el ámbito de red.
- c) Establecer estrategias eficaces de comunicación y de implementación de las directrices de ámbito global de la Compañía de Jesús.
- d) Definir claramente su organización a través de estatutos, reglamentos, manuales y otros instrumentos para la gestión y evaluación.
- e) Tener una política eficaz de gestión del conocimiento, que les dé la posibilidad de compartir datos entre las instituciones, establecer comunicación e intercambio y producir conocimientos de forma cooperativa.
- f) Formar a los recursos humanos: directivos y educadores (profesores y funcionarios) a través de un plan que desarrolle competencias estratégicas para la organización, integrado con un plan de escalafón del personal.

g) Tener un estilo de gestión coherente con la visión ignaciana del ser humano y de la sociedad, dando testimonio de los valores que desean promover y asumiendo gestos proféticos, como por ejemplo el de rechazar contratos y servicios de empresas que abiertamente violan los derechos humanos y la ecología.

h) Contar con gestores jesuitas, religiosos/as o laicos/as identificados con la misma misión apostólica y debidamente formados.

2.6.1 Competencias gerenciales ignacianas.

Cada institución de inspiración ignaciana concibe de distinta manera el perfil del gerente. Sin embargo, el Sistema Universitario Jesuita (SUJ) ofrece a su personal un Diplomado en Gestión ignaciana que se promovió desde la Universidad Iberoamericana León desde hace varios años. En sus contenidos se halló la Tabla 4 que contiene las competencias gerenciales ignacianas:

Tabla 4: Competencias para la gestión en instituciones educativas.

Competencia	Algunos indicadores
Adaptación al cambio	Anticipa las necesidades, prevé los riesgos y genera respuestas. Comunica su visión acerca de la estrategia ante lo imprevisto y busca compromiso de los colaboradores. Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Es versátil. Imagina situaciones, escenarios, procesos y estructuras originales.
Autogestión	Planifica el uso del tiempo. Establece prioridades, programa actividades, prevé imprevistos. Ejecuta con disciplina lo previsto. Delimita el tiempo profesional y el personal. Controla el estrés, etc.
Autonomía	Muestra suficiencia en las tareas a realizar sin necesidad de supervisión. Decide y lleva a cabo las cuestiones que son su competencia, sin dejarse condicionar por intervenciones o interferencias externas que puedan condicionar su resolución. Se muestra confiado en sí mismo.
Compromiso ético	Se siente comprometido con los objetivos del centro. Desarrolla su trabajo consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres. Evalúa las repercusiones que se derivan del ejercicio de la función directiva desde una perspectiva ética. Respeta los derechos de las personas. Cumple con los compromisos contraídos, tanto los profesionales como los personales. Es íntegro/a, cabal.
Comunicación	Se dirige a otras personas y se integra en un grupo de manera efectiva. Formula preguntas u observaciones dirigidas al meollo de la cuestión. Se comunica con claridad y precisión. Alienta el intercambio de informaciones e ideas. Muestra interés por las personas. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. Es hábil explicando las razones que le han llevado a tomar una decisión. Es sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.
Control emocional	Tiene dominio de sí mismo. Mantiene controladas las propias emociones. Evita reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad. Es resistente al trabajo en condiciones de estrés.

Desarrollo personal	Analiza críticamente su comportamiento. Es consciente de sus fortalezas y reconoce sus debilidades. Selecciona y asiste a acciones de formación adecuadas a sus necesidades. Se plantea retos de mejora profesional. Se planea y ensaya nuevos comportamientos ante situaciones de dificultad. Piensa y actúa con sentido común.
Desarrollo profesional de colaboradores	Contribuye al desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. Ayuda a los colaboradores a identificar puntos débiles y a plantearse retos de mejora. Asesora y anima a sus colaboradores.
Energía	Actúa de manera proactiva. Marca el ritmo de los acontecimientos mediante acciones concretas, no solo palabras.
Fortaleza interior	Se muestra sereno en circunstancias adversas. Justifica o explica los problemas, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es firme y constante en los propósitos. Comunica las intenciones y los sentimientos de manera abierta, noble. Actúa de manera coherente con lo que piensa y declara. Es honesto incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Es sensato, moderado en la aplicación de la normativa. Transmite credibilidad.
Liderazgo	Influye en las personas para conducir al grupo hacia un determinado fin. Comunica de forma convincente visión de futuro. Transmite entusiasmo e ilusión. Motiva a las personas a comprometerse en proyectos. Inspira confianza y confía en el equipo docente. Ampara al profesorado ante situaciones de abuso. Se constituye modelo y referente para los demás. Delega responsabilidades.
Organización	Establece claramente los objetivos. Delimita funciones, tareas y responsabilidades aprovechando los valores de las personas. Asigna los recursos necesarios para realizar el trabajo. Vela por la coordinación entre las diversas unidades. Supervisa el trabajo realizado por las diversas unidades, ciclos, departamentos, comisiones.
Orientación al aprendizaje	Pone énfasis en el aprendizaje de los alumnos como factor determinante en la toma de decisiones. Planifica la actividad del centro en función de las actividades de enseñanza aprendizaje. Encamina las actuaciones al logro de la mejora educativa. Fomenta el análisis en profundidad de los resultados escolares. Procura conocer y contribuir a la resolución de los problemas de las familias y los alumnos.
Participación	Fomenta la participación de los diversos segmentos de la comunidad educativa. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones tomadas buscando el compromiso de las partes. Considera y es respetuoso con los argumentos e intereses de las partes.
Relaciones interpersonales	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas cuya cooperación es necesaria, tanto en el interior del centro como en el exterior.
Resolución de problemas	Identifica las dificultades (tanto externas como de la propia organización) clave de una situación compleja. Recaba y contrasta información. Analiza y pondera las diversas alternativas. Elabora y propone estrategias de actuación oportunas en el tiempo. No se siente vulnerable cuando le toca afrontar situaciones difíciles.
Trabajo en equipo	Fomenta la comunicación, la colaboración y la confianza mutua entre los miembros de equipo directivo y el equipo docente. Crea ambiente de trabajo amistoso. Plantea el trabajo individual en función de su contribución al logro de un objetivo común. Resuelve los conflictos que se crean dentro del equipo. Comparte los resultados con los demás. Fortalece el espíritu y genera adhesión al equipo.

Fuente: Teixido, 2007.

De acuerdo a las características gerenciales tradicionales que plantean Llopis y Ricart (2010) y las ignacianas de Teixido (2007) se hallan las similitudes en que los gerentes cuentan con: una red de contratos estratégicos, relaciones interpersonales, motivación de desarrollo personal, inteligencia emocional, claridad para establecer objetivos y la capacidad de resolución de problemas o situaciones de incertidumbre.

Se detecta que la diferencia entre los dos planteamientos radica en que el gerente ignaciano está más orientado hacia el servicio de sus colaboradores y otros grupos de interés y precisa una fortaleza interior.

Las características del gerente social se suman a lo antes dicho y ponen énfasis en una gerencia situada en la realidad y no en torres de cristal distantes de lo que sucede con el equipo. También el gerente analiza el contexto y las problemáticas sociales desde la complejidad e integralmente, promueve meta redes, la interorganización y sinergias, se apoya de modelos participativos y del control con herramientas de administración (objetivos, indicadores, sistematización, etc.) y por último busca delegar y descentralizar el poder.

2.6.2 Discernimiento ignaciano.

Discernimiento es la habilidad de juzgar sabiamente y ser capaz de escoger cuidadosamente entre muchas opciones. Para los jesuitas, es la práctica orante de tomar decisiones a partir de herramientas espirituales específicas (Martin, 2016). Dicho autor afirma que el discernimiento es la habilidad de ver claramente cuáles son las fuerzas internas de la persona que la mueven para tomar alguna decisión; discernir es ser capaz de identificar, ponderar y juzgar para finalmente escoger el mejor camino.

En las Constituciones se apunta que la primera responsabilidad de las personas que tienen a su cargo a otros es el discernimiento. La “Discreta Caritas” es una característica que necesita el hombre prudente con experiencia, justamente para discernir y para dar consejo y para tratar cuestiones muy variadas no solamente de carácter espiritual, y por ello le es necesaria la “discreción”, el discernimiento (Kolvenbach, 2006).

Para discernir es necesario contar con la habilidad de reflejar los eventos ordinarios de la propia vida, el hábito de reflexionar, de auto conocer los más profundos deseos y disponer de una guía (Jackson, 2016). Este autor dice que para discernir se precisa de una fina atención a los sentimientos propios de la persona más que en la razón ya que la meta es entender las decisiones del corazón.

Según Fajardo (2011) existen tres tipos de discernimiento: el humano, el cristiano y el ignaciano. “El discernimiento ignaciano fue fruto de largos años de oración y reflexión y luchas

personales, buscando cuál era la voluntad de Dios sobre diversas situaciones que San Ignacio vivía.” (p. 6).

Y añade que en el discernimiento espiritual se eligen asuntos del espíritu y de trascendencia, no tanto es una elección de cosas del mundo; esta elección es por afecto no por razones o ética. Fernández (2017) dice que la diferencia entre discernimiento y deliberación está en que el discernimiento implica preparar a la persona, desde su interior, a la toma de decisiones; es decir, el discernimiento es un proceso previo a la deliberación.

Martin (2016) define los pasos necesarios para discernir:

1. Mantenerse libre de todo aquello que cause dependencia o esclavitud, es decir, ser indiferente para las cosas que impiden hacer un bien.
2. Tener un fin claro basado en valores cristianos.
3. Contar con una estrategia y mantenerse atento a los “movimientos” que converjan con el fin o que diverjan del mismo.
4. Evaluar que la estrategia efectivamente ha llevado a alcanzar verdaderamente el fin. Es una etapa de confirmación.

El método del discernimiento ignaciano no se estudia, sino que se practica. Los pasos, según Aste, 2014 son:

1. Definir el único fin⁸ con extrema claridad.
2. Aceptar que todo lo que no es fin es medio.
3. Elegir la alternativa que más nos lleve al fin, buscar el magis.
4. Ser libres.

Los pasos que proponen Martin (2016) y Aste (2014) son tomados en cuenta para el desarrollo teórico que a continuación se presenta.

2.7 Construcción teórica.

De acuerdo con las teorías revisadas y discutidas a lo largo de este capítulo se construye un modelo teórico a partir de establecer relaciones de complementariedad entre los elementos de la RSU y las características ignacianas de una universidad tal cual se muestra en la Tabla 5:

Tabla 5: Conjugación entre elementos de RSU y características ignacianas.

Elementos de RSU	Características ignacianas
------------------	----------------------------

⁸ Lo único que debe orientar la toma de decisiones es la verdad, la justicia, la vida.

1. Se busca el bien común y el de las personas.	1. Se opta por que todos los seres humanos tengan la mejor calidad de vida con un sentido de trascendencia.
2. La toma de decisiones va en la dirección de la organización.	2. La Misión de la organización es una responsabilidad compartida entre los colaboradores de la institución.
3. Las decisiones responden ante la sociedad.	3. Se ayudar a la sociedad y a las personas y se busca la sostenibilidad. Se vela por las necesidades sociales presentes y futuras.
4. Se actúa con justicia.	4. Se lucha por la fe, la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social optando preferentemente por los más pobres.
5. Se atiende el derecho vigente.	5. Se tiene una perspectiva crítica. Implica aprender a mirar el fondo de las cosas sin quedarse en la superficie. Es saber vivir en medio de las tensiones de la vida sin romperlas y para ello es necesario el discernimiento.
6. Se atiende a las convicciones morales imperantes.	6. Se practica la integralidad vista desde los sistemas complejos.
7. Se averigua qué valores y derechos deben respetarse (ser ética).	7. Se busca el autoconocimiento interno de la persona.
8. Se llevan a cabo los principios de RS: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los grupos de interés, respeto a la legalidad y respeto a los DD.HH.	
9. Se gestiona ética e inteligentemente los impactos derivados de sus decisiones.	

Fuente: Elaboración propia.

Tanto los elementos de RSU como las características de la universidad ignaciana guardan una estrecha relación y se complementan. Las características ignacianas en el contexto universitario y puestas en práctica por el personal de la institución son una manera de gestionar la universidad para que ésta se aproxime hacia una responsabilidad social.

En otras palabras, se considera que la suma de la toma de decisiones éticas de cada uno de los gerentes de la universidad podría dar como resultado una aproximación a una Responsabilidad Social Universitaria. Esto debido a que los gerentes son muy importantes en la implementación exitosa de la Responsabilidad Social y a que en la medida que aumenta la práctica de los valores éticos de los colaboradores, en esa misma proporción se incrementa la Responsabilidad Social en las instituciones universitarias y se alcanza, como consecuencia, el éxito en todas sus actividades (Ávila, 2012).

También así lo afirma Delgado (2013) al manifestar que la Responsabilidad Social resulta de la conciencia ética de personas y organizaciones. Rodríguez y Zarco (2005) señalan que los sujetos de la responsabilidad son los gerentes, como principales agentes de la empresa.

Respecto a la toma de decisiones, se vio que el proceso convencional para tomar decisiones considera ocho etapas tanto para Gutiérrez (2014) como para Robbins, Decenzo y Coulter (2013), sin embargo Gutiérrez (2014) resume esas ocho etapas en cuatro.

Por su parte, el discernimiento, que juega un papel fundamental en las prácticas de las funciones gerenciales de las universidades de inspiración ignaciana, cuenta con cuatro etapas que Aste (2014) define y Martín (2016) confirma.

A continuación se presentan en la Tabla 6 tanto el proceso convencional de toma de decisiones como el de discernimiento ignaciano. Dicha Tabla muestra la complementariedad que hay entre ambos procesos.

Tabla 6: Complementariedad de procesos de toma de decisiones.

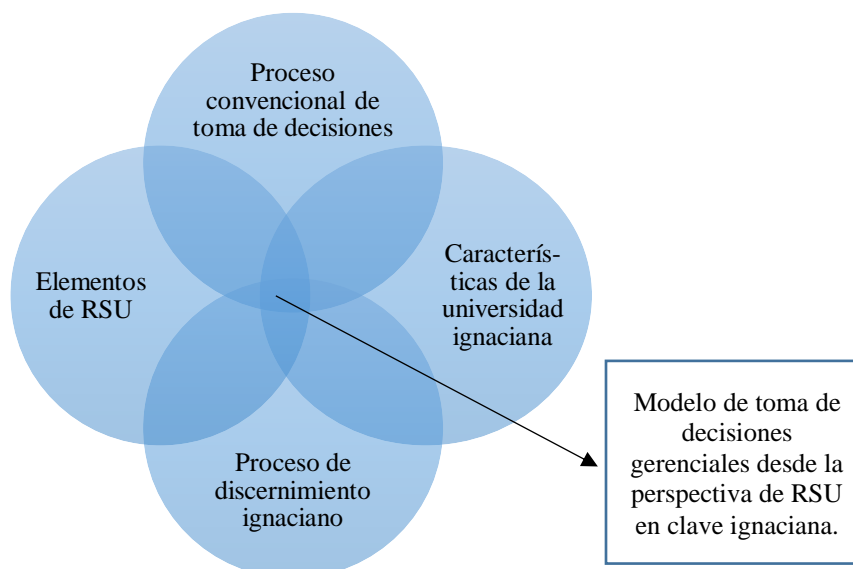
Proceso del discernimiento ignaciano	Proceso convencional de la toma de decisiones
1. Tener un fin claro.	1. Definir el objetivo a partir de conocer el problema.
2. Basarse en valores cristianos.	2. Identificar los criterios para decidir y definir alternativas.
3. Elegir la alternativa que más nos lleve al fin.	3. Seleccionar e implementar acciones.
4. Evaluar si se llegó al fin.	4. Evaluar la decisión.

Fuente: Elaboración propia.

De la conjugación entre elementos de RSU y características ignacianas (Tabla 6) con la complementariedad de procesos de toma de decisiones ignaciano (Tabla 7) se construyó el siguiente diagrama que derivó en el modelo de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU en clave Ignaciana.

A continuación se muestra el siguiente diagrama que permite comprender el surgimiento del modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU ignaciana que es el que se utilizó para operacionalizar las variables y diseñar el instrumento para el levantamiento de datos. En este diagrama de complementariedad se secularizó⁹ la dimensión ignaciana (proceso de discernimiento y características ignacianas)

Figura 11: Diagrama fuente del modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU ignaciana.



Fuente: Elaboración propia.

⁹ Hacer secular o laico lo que era eclesiástico (Real Academia Española, 2017).

2.7.1 Modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU ignaciana.

Como se ha dicho, a partir de la complementariedad entre las teorías convencionales (toma de decisiones y elementos de RSU) y el discurso ignaciano (características ignacianas y discernimiento) se define el modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSU en clave ignaciana.

Este modelo vincula la toma de decisiones y la RSU en clave ignaciana. Es decir, antes del surgimiento de este modelo, la teoría explicaba el proceso de toma de decisiones. No obstante, no importaba si éstas se aproximaban o no a la RSU. Las teorías planteaban dos caminos inconexos; por un lado la toma de decisiones y por el otro lado la RSU. Este modelo, une ambos caminos y los funde en uno solo, y, plantea que las decisiones deben considerar en todo momento la RSU.

El presente modelo contribuye a saber si las decisiones se aproximan a la RSU en clave ignaciana y en qué medida. El modelo se compone de cuatro elementos que sintetizan y hacen confluir el proceso de cuatro fases de toma de decisiones-discernimiento ignaciano y las características de RSU ignaciana. Estos elementos son:

1. Involucramiento con la realidad social del entorno.

Consiste en experimentar el encuentro con los otros, sobretodo, con aquellos en situación de mayor vulnerabilidad. A partir de esta experiencia se reconocen y empatizan los problemas, necesidades o carencias sociales y se pueden definir con claridad los objetivos. Es importante informarse de lo que acontece en la sociedad y que, tanto aquellas experiencias como la información, favorezcan la motivación por hallar alternativas de solución y tomar mejores decisiones.

Boff (2001) afirma que en la tradición griega el logos es el encargado de definir lo que es bueno y habitable para todos; sin embargo, la realidad no es solo captable por medio del logos (razón), sino también por medio de otros órganos que constituyen la capacidad perceptiva del ser humano como la intuición, la simpatía, la empatía o los sentidos espirituales, especialmente el sentido del cuidado y preocupación por todo lo que vive y significa valor.

Este primer elemento del Modelo pretende recuperar el pathos (sentimiento) que es una forma de conocimiento, pero más abarcante y envolvente que el logos (la razón); el pathos engloba dentro de sí la razón, pero desbordándola por todas partes (Boff, 2001). Es decir, el pathos es la

capacidad de afectar y ser afectado: afectividad, que le permitirá al gerente desarrollar una sensibilidad humanitaria y una inteligencia emocional expresada por el cuidado, la Responsabilidad Social y ecológica, por la solidaridad generacional y por la compasión, actitudes éstas capaces de conmover a las personas y moverlas a una nueva práctica histórico-social liberadora (Boff, 2001).

De tal forma que las experiencias de involucramiento en realidades (pathos) e informarse de lo que acontece en la realidad (logos) sean una capacidad equilibrada de racionalidad y de afectividad que llevarán a un objetivo de Responsabilidad Social o a un Ethos mundial¹⁰.

2. Marcos de referencia para la toma de decisiones.

Son los criterios en que se puede basar una decisión y guían la toma de decisiones. Estos derroteros se acompañan de la convicción del gerente para que, más que sean una “obligación” por realizar sean parte del proyecto de vida del tomador de decisiones. Los marcos de referencia son:

a. La Misión institucional: La toma de decisiones va en la dirección de la organización. La Misión de la organización es una corresponsabilidad compartida entre sus colaboradores, misma que debe ser conocida para poder aproximarse a ésta.

b. Características ignacianas.

i. Perspectiva crítica. Al ver la distancia entre el horizonte de justicia y dignidad humana y la realidad histórica concreta, la crítica surge como una actitud no complaciente, sino comprometido con un futuro de vida plena al que el ser humano está llamado a contribuir.

Es la gestión de impactos que, desde una perspectiva crítica considera que todo acto conlleva ciertos impactos que hay que develar con criticidad y gestionarlos.

Consiste en ver más allá de lo inmediato en prospectiva de la sustentabilidad.

ii. Colocar en primer lugar la dignidad de las personas: buscar el bien común y el de las personas. Optar porque todos los seres humanos tengan la mejor calidad de vida con un sentido de trascendencia y hacia la sustentabilidad.

Vista la persona desde su integralidad y todas sus dimensiones humanas.

iii. Respeto a la legalidad y a los intereses de los grupos de interés (manejo de las tensiones).

¹⁰ El Ethos mundial es la ética que tiene que ver con los fines fundamentales de vivir bien y habitar bien. Ethos significa La Morada/Casa y se desglosa en un Ethos basado en la naturaleza, Ética del utilitarismo social, Ética holística, Ethos del discurso comunicativo y de la justicia, Ética de la solidaridad, Ethos fundado en el pobre y el excluido, Ética del cuidado y el más importante Ethos fundado en la dignidad de la Tierra (López-Alzate, 2013).

iv. Opción por los pobres. Las fronteras de la pobreza, la marginación, la injusticia, la inhumanidad, son espacios privilegiados para profundizar en el misterio de la realidad y responder a ésta. Mirar la realidad desde abajo, desde los pobres, desde sus sufrimientos, luchas y esperanzas es un modo preferible de acceso a la verdad.

v. Conocimiento integrador, afectivo y movilizador. Es un conocimiento interno de la persona, de sus afectos, deseos, temores, fallas, aciertos, fortalezas, de todos los bienes que ha recibido y de para qué fue creado.

La observancia de marcos de referencia agrega sentimiento a la subjetividad propia del tomador de decisiones, pero también le da objetividad sobre la realidad que va a intervenir. Esta observancia le va a ayudar a planear para precisar impactos y a discernir sobre prioridades y uso alternativo de los recursos de que dispone, para lograr el máximo de bienestar posible con respeto a la dignidad de las personas y de promoción de la sustentabilidad ambiental.

3. Acciones de incidencia social.

Es incidir en la realidad y proponer alternativas que respondan a las necesidades actuales y futuras de los diferentes grupos de interés considerando los posibles impactos sociales y ambientales, en especial de los más necesitados, a través del diálogo horizontal y en corresponsabilidad. La gran finalidad de la toma de decisiones es la ejecución de acciones, el voluntariado debe representar parte del conjunto de acciones de responsabilidad social de las universidades, que en la perspectiva ignaciana implica una intervención participativa, dialogante, entre iguales, no asistencialista, que favorezca la convergencia de esfuerzos y visiones de horizonte de las personas y de los grupos, para que los impactos contribuyan a la construcción de futuros de esperanza.

4. Evaluación de la toma de decisiones.

Es medir el impacto de las acciones de incidencia social y realizar ejercicios de transparencia y de rendición de cuentas con los grupos de interés, sobre todo con aquellos que carecen de poder o legitimidad, considerando tanto logros como áreas de oportunidad.

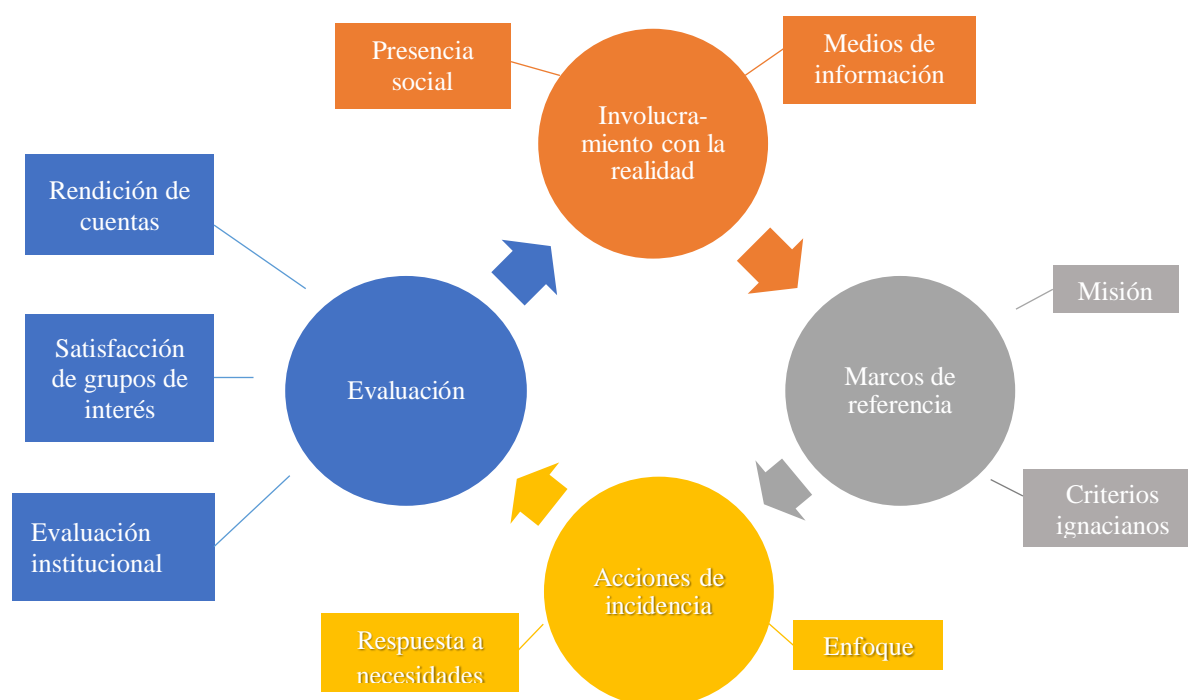
Ello propicia la aspiración a bienes mayores (magis) y a buscar el mayor bien, el más universal. Este es el contexto en el que se comprende adecuadamente la excelencia, como la búsqueda del mejor servicio y la oferta de lo mejor de la propia persona. Este tipo de evaluación dirige a la institución hacia la mejora continua y al más. La evaluación debe ser desde los actores,

tanto los que realizan la acción, como los que las reciben, en una perspectiva de impactos a corto, mediano y largo plazo, con la intención de encontrar las acciones a futuro.

El modelo de toma de decisiones es transversal a las cuatro funciones gerenciales (planeación, organización, liderazgo y control) y tienen en común que una función fundamental es la toma de decisiones puesto que la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar y la gerencia la puede ejercer a través de aquel colaborador de una organización que tenga personas a su cargo (Sanabria, 2007).

En resumen, este modelo integra los cuatro elementos previamente descritos de la toma de decisiones ignaciana. Cada uno de éstos tiene, a su vez, subelementos que fueron descritos anteriormente mientras se explicaba cada elemento del modelo. Los círculos representan los cuatro elementos del modelo y los rectángulos son los subelementos de cada elemento tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 12: Diagrama del modelo de toma de decisiones gerencial desde la perspectiva de RSU ignaciana.



Fuente: Elaboración propia.

2.7.2 Perfil de características de RSU del gerente ignaciano.

A partir de este Modelo, se diseñó un perfil de características del gerente ignaciano para que su toma de decisiones se aproxime hacia la Responsabilidad Social en clave ignaciana. A continuación se presentan las características:

1. Se involucre en los problemas sociales.
 - Se informe para tomar mejores decisiones o para hallar alternativas de solución.
 - Esté presente en realidades con condiciones de vulnerabilidad social.
 - Jerarquice el trabajo cotidiano en función de su proximidad con la Misión institucional.
 - Que su misión de vida converja con la Misión institucional.
2. Sus marcos de referencia es la Misión de la Universidad y los valores ignacianos.
 - Conozca la Misión y decide según dicta ésta.
 - Considere los posibles impactos inmediatos y futuros hacia las personas y el medio ambiente.
 - Que el centro de su quehacer sean las personas vistas desde una perspectiva integral.
 - Que sus valores sean valores sociales y morales más que individuales. Que pondere el bien social común en perspectiva trascendente (el Bien Mayor).
 - Que conozca documentos universitarios ignacianos de importancia para la Compañía de Jesús.
3. Realice acciones de transformación social (impacciones¹¹).
 - Conciba la RSU desde la gestión de impactos y en perspectiva territorial.
 - Que sus acciones sean desde la operatividad no desde la extensión y desde la estrategia más que desde la acción filantrópica.
4. Promueva la mejora continua a partir de la evaluación.
 - Rinda cuentas con transparencia a todos sus grupos de interés (sobre todo a los menos favorecidos).

¹¹ Vallaeys (2016). *Definir la Responsabilidad Social Universitaria, una urgencia filosófica*. Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria. Universidad Simón Bolívar.

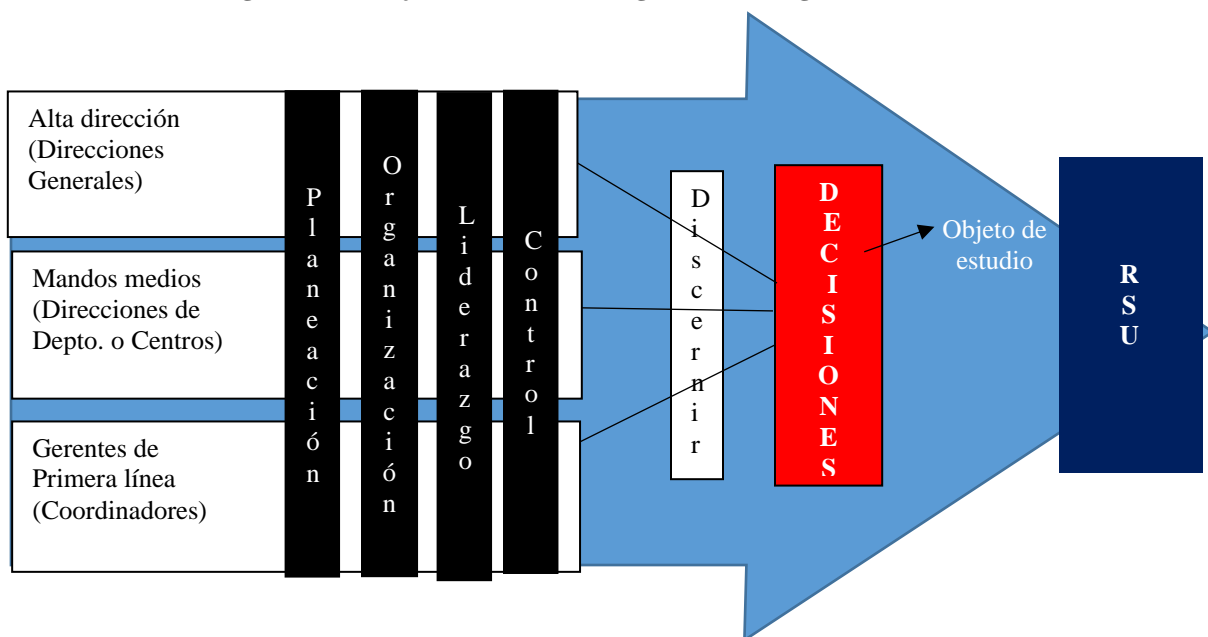
- Que sea evaluado por todos sus grupos de interés (sobre todo por los menos favorecidos).
- Que mida la satisfacción de todos sus grupos de interés (sobre todo de los menos favorecidos).

Por lo tanto, el gerente universitario que practique el Modelo de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU Ignaciana, que es un modelo adaptable incluso a cualquier otra institución, tomará decisiones que aproximen a la universidad hacia una RSU más auténtica y convergente con una Misión humanista.

Por otro lado, es importante no perder de vista la gestión de la RSU en clave ignaciana, el cual facilita la comprensión y ubicación en el contexto del objeto de estudio tal cual se presenta en el Figura 13.

En este Figura se muestran los tres tipos de gerencias (alta gerencia, mandos medios y primera línea), estas tres gerencias tienen como funciones sustantivas planear, organizar, liderar y controlar, sin embargo, en una Universidad de inspiración ignaciana el gerente además precisa discernir para tomar decisiones éticas de tal manera que, en suma, aquellas decisiones converjan hacia la Misión de la Institución y con ello contribuyan con la responsabilidad social universitaria.

Figura 13: El objeto de estudio en la gestión estratégica de la RSU.



Fuente: Elaboración propia.

3. Marco contextual

3.1 La influencia de la universidad en Latinoamérica y México.

El Instituto de estadística de la UNESCO (2001) afirma que, en América Latina las décadas de los 70 y 60 del siglo XX se caracterizaron por el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) por habitante a un ritmo anual medio de 2.5 y 3.5% respectivamente, mientras que las décadas de los 80 y 90 fueron marcadas por una crisis económica generalizada.

A fin de controlar esta crisis y la inflación se buscó restablecer una pauta de crecimiento duradera, de tal manera que gran parte de los países latinoamericanos liberalizaron en diverso grado su economía lo que ha llevado a la supresión de puestos de trabajo en gran escala en el sector público, ha provocado una fuerte disminución de la demanda de mano de obra en el sector formal, sobre todo en el caso de los trabajadores no calificados y por consiguiente crecimiento del sector informal (Instituto de estadística de la UNESCO, 2001), generando con ello menor recaudación por impuestos...

Gootenberg (2004) plantea que sin ser la región más pobre ni la más dividida del mundo en lo atinente a sus culturas, es la que presenta las mayores desigualdades. Añade que a mediados de la década de los años 90 del siglo XX el 40% del total de la población se encontraba en situación de miseria; situación que al día de hoy se ha agudizado.

La otra parte del problema se relaciona con la existencia protegida de la clase alta, extraordinariamente acaudalada. El 5% más pudiente de la población acapara la cuarta parte del ingreso total, colocando a algunas naciones, como Brasil y Guatemala, entre los lugares con mayores desigualdades en el mundo entero (BID, 1999; Korzeniewitz y Smith, 2000 en Gootenberg, 2004).

Dicho autor, asegura que la modernización que llegó de la mano del siglo XX (urbanización, cultura de masas, industrialismo), los movimientos activos en pro de la liberación (reforma agraria, movimientos populistas, democráticos o revolucionarios) y, más recientemente, la globalización y el neoliberalismo, no han contribuido gran cosa a cambiar la inequidad histórica de América Latina, sino que se ha acrecentado la desigualdad.

La educación es un determinante fundamental de la calidad de vida, así como de la productividad y de la empleabilidad de los individuos. La situación actual, en la cual las oportunidades de los niños dependen tan directamente de la posición socioeconómica que ocupan sus padres, no puede menos que desembocar en una pobreza hereditaria. El alza de los salarios relativos de las personas más instruidas y calificadas tiende a exacerbar la ya muy desequilibrada distribución del ingreso en algunos países (Instituto de estadística de la UNESCO, 2001, p. 13).

México, es un país donde la desigualdad no escapa; la Standardized World Income Inequality Database refiere que México está dentro del 25% de los países con mayores niveles de desigualdad en el mundo (Esquivel, 2015). El mismo autor, dice que al 1% más rico le corresponde un 21% de los ingresos totales de la nación. El Global Wealth Report 2014 señala, por su parte, que el 10% más rico de México concentra el 64.4% de toda la riqueza del país.

Otro reporte de Wealth Insight afirma, según el Dr. Esquivel, que la riqueza de los millonarios mexicanos excede y por mucho a las fortunas de otros en el resto del mundo. Procede, asegurando que la cantidad de millonarios en México creció en 32% entre 2007 y 2012; mientras que en el resto del mundo y en ese mismo periodo, disminuyó un 0.3%. El número de multimillonarios en México, no ha crecido mucho en los últimos años. Al día de hoy son sólo 16. Lo que sí ha aumentado y de qué forma es la importancia y la magnitud de sus riquezas. En 1996 equivalían a \$25,600 millones de dólares; hoy esa cifra es de \$142, 900 millones de dólares.

En 2002, la riqueza de 4 mexicanos representaba el 2% del PIB; entre 2003 y 2014 ese porcentaje subió al 9%. Se trata de un tercio del ingreso acumulado por casi 20 millones de mexicanos. Para darnos una idea de la magnitud de la brecha en México veamos este ejemplo: para el año 2014, los cuatro principales multimillonarios mexicanos podrían haber contratado hasta 3 millones de trabajadores mexicanos pagándoles el equivalente a un salario mínimo, sin perder un solo peso de su riqueza. Las implicaciones de lo

anterior no son sólo de índole social. Carlos Slim en la telefonía, Germán Larrea y Alberto Bailleres en la industria minera y Ricardo Salinas Pliego en TV Azteca, Iusacell y Banco Azteca. Los cuatro han hecho sus fortunas a partir de sectores privados, concesionados y/o regulados por el sector público. Estas élites han capturado al Estado mexicano, sea por falta de regulación o por un exceso de privilegios fiscales (Esquivel, 2015, p. 8).

En prospectiva, son seis tendencias mundiales que plantea Bitar (2014) que pueden considerarse relevantes para el futuro de América Latina:

- El cambio en la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas derivado de las tecnologías disruptivas.
- Escasez de recursos naturales, por ejemplo, agua, alimentos, energía y minerales.
- Transformaciones demográficas, desplazamiento del poder, nuevos mercados, migraciones.
- Urbanización y expansión de las ciudades, concentración de la población, demanda de infraestructura y servicios básicos, calidad de vida, competitividad de las ciudades.
- Cambio climático, efectos en la agricultura, oportunidades de crecimiento verde, conciencia ciudadana y cambios de comportamiento.
- Gobernabilidad democrática, ciudadanos globales interconectados, impacto de nuevas tecnologías en las relaciones sociales, transparencia, seguridad, violencia y crimen organizado, ciberataques.

Este contexto es importante considerarlo ya que tanto el presente como el futuro en países emergentes de América Latina se vislumbran críticos. La gestión de la RSU debe considerar una mirada histórica, vigente y prospectiva para lograr impactos positivos de desarrollo sustentable.

Tener presente que es necesario hacer más con menos, dado que los recursos son y serán cada vez más escasos, que los problemas sociales, ambientales, económicos tienden a ser mayores. Para ello la evaluación de impacto es más que un requisito, una obligación (Garriga, 2013), en esta investigación se colabora para ese propósito

3.2 Evolución de la universidad en Latinoamérica.

Durante el siglo XIX en Latinoamérica, los sistemas escolares se entendían como un conjunto resueltamente heterogéneo formado por discursos, instituciones, disposiciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales y filantrópicas, con la misión principal de responder con las funciones estratégicas dominantes (Rodríguez, Marín, Moreno y Rubano, 2007).

En la década de los 60s del siglo XX, la desescolarización comenzó a plantearse como proyecto; comenzó a organizarse el campo de las alternativas pedagógicas, como propuestas de reemplazo al tradicional sistema escolar, en Paulo Freire encontraron uno de los principales aportes (Rodríguez et al., 2007).

Este autor, redacta el siguiente párrafo que deja ver con claridad el concepto de educación para la libertad:

Entendemos a la educación como aquello que se construye cuando se asocian fuertemente las nociones vinculadas a una política de la justicia, una política del conocimiento y una política de la memoria. La omisión de algunos de estos términos obstaculiza, inhibe y destruye los lazos sociales (p.149).

El año de 1538, representa el alba de la historia de las universidades hispanoamericanas con la primera piedra de la institución en Santo Domingo, hecho que suscita el primer escenario del trasplante cultural de España a Indias (Rodríguez, 2012). Dicho autor, asegura que España estableció unas 30 universidades en Indias durante su dominación, siendo el siglo XVI el de la gestación universitaria; el XVII, el siglo del crecimiento y proliferación de la institución y el XVIII la etapa del mayor desarrollo alcanzado; así se siguió multiplicando hasta nuestros días.

La universidad de Salamanca fue el modelo de las universidades hispanoamericanas, la cual es un tipo de universidad clásico, heredero de la universidad medieval, siendo factor decisivo en la forja y cultivo de la identidad de los pueblos hispanoamericanos (Rodríguez, 2012).

La concepción de universidad moderna surge alrededor de 1810, a partir de la creación de la universidad de Berlín, que basó su enseñanza, no solo en el conocimiento (docencia o primera función), sino en demostrar cómo se habían producido tales conocimientos (investigación o segunda misión) y, más recientemente, se reconoce la extensión como la tercera función sustantiva de las universidades y como el elemento dinamizador que facilita el flujo continuo de conocimientos compartidos entre la universidad y la sociedad (Ortiz y Morales, 2011).

Ya en tiempos más próximos, Didriksson y Medina (2008), suscriben que a partir de la década de los 80 del siglo XX, se presentaron muy importantes modificaciones políticas, sociales y económicas que indicaban la presencia de nuevas tendencias y profundas alteraciones en los sistemas educativos de la mayoría de los países latinoamericano; hubo un largo periodo de contracción de los recursos económicos y la transnacionalización¹² de la educación superior en Latinoamérica con la multiplicación de programas de educación a distancia impulsada por Estados Unidos, Canadá y España.

Según los mismos autores, en los 90, la educación superior en dicha región, registró incrementos desde la segunda mitad de siglo XX. Ellos pasando de 75 IES en 1950 a más de 1,500 en 2008, la matrícula se multiplicó en 50 años por 45 veces; la tasa de incremento anual de la matrícula desde 1990 fue del 6%, dicha tasa ha sido mucho mayor para la universidad privada (8%) que para la pública (2.5%); más del 50% de la matrícula universitaria de América Latina concurre a universidades privadas, a diferencia de lo que ocurría hasta la década del 80 en que la universidad latinoamericana pública; sin embargo, la tasa de escolarización aún es muy inferior a la de los países desarrollados.

Esto coincide, en contraste con la transnacionalización neoliberal de la universidad que comenta De Sousa (2007) y que ocurre bajo la égida de la organización Mundial del Comercio en el ámbito del acuerdo general sobre el comercio de servicios. Según dicho autor, el Banco Mundial considera que la economía basada en el conocimiento exige cada vez más capital humano con competencias que puede desarrollar con educación superior.

¹²Sus defensores dicen que es una oportunidad para ampliar y diversificar la oferta de educación y los modos de transmitirla de tal forma que se hace posible combinar ganancia económica con mayor acceso a la universidad (Didriksson y Medina, 2008).

En oposición a ello, Didriksson y Medina (2008), afirman que las condiciones del desarrollo de un sector productor de conocimientos, se mantiene reducido y en muchos casos como secundario y marginado.

Este recorrido histórico, nos permite evidenciar la transición de la universidad a lo largo del tiempo y nos hace cuestionarnos hacia a dónde se dirige la universidad y cuál debe ser su papel.

Actualmente en México, la Ley para la Coordinación de la educación superior en su capítulo 1º, artículo 4º, establece que las funciones de las IES son las de docencia, investigación y difusión de la cultura o extensión. Para la Compañía de Jesús son cuatro las funciones de sus universidades: formación, investigación, proyección social (extensión) y gestión organizacional (AUSJAL, 2015).

El Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), a través de su Observatorio Regional de Responsabilidad Social (ORSALC), ha realizado un benchmarking en toda la región, convocando a 3,469 instituciones entre redes, universidades, gobiernos, empresas y otras organizaciones civiles, de las cuales aceptan participar voluntariamente 872 de los países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Alemania, Angola, Bahréin, España, Francia, Italia, Noruega y Portugal para revisión y mejoramiento de la RS.

En su informe ORSALC, 2016 presenta las siguientes tendencias de la RST

- El crecimiento de la cobertura en educación superior en América Latina y el Caribe donde existe una proliferación de instituciones disímiles bajo muchos aspectos. En este sentido la educación superior sigue teniendo una consideración de promoción social y del crecimiento familiar y personal.

- Se observa que las IES, públicas y privadas, desarrollan notables esfuerzos, respecto a los sistemas de acreditación y aseguramiento de la calidad de los respectivos países., para evidenciar procesos, algunos relacionados con la Responsabilidad Social Territorial. Sin embargo, en estos sistemas de autoevaluación y mejoramiento institucional, no siempre está presente como parte sustantiva la plataforma ética de la organización, que vaya más allá de cualquier cosmética que se ha vuelto muy frecuente y variada.

- Muchas instituciones formalizan los procesos de RST y se empieza a afianzar como política institucional que ocupa todos los estamentos de la institución y todas las personas de la organización. Las políticas RST nacen de la autoevaluación institucional.

- Respecto a la Certificación Social, esta permite establecer y demostrar que la RST conjuga simultáneamente: 1) Coherencia de actuación 2) Congruencia discursiva 3) Consistencia institucional, se observa que, si bien las Instituciones se lo proponen, desafortunadamente, no siempre lo logran; sin embargo, son parte de los planes de mejora continua que han sido establecidos.

- La pertinencia social en investigación, así como su difusión pública inclusiva y el ejercicio ciudadano de las ciencias es propiedad de un reducido grupo institucional. Los trabajos en este campo son de corto alcance y de poca repercusión institucional; en ocasiones son vistos como loable acción filantrópica carente de rigor científico; sobre todo en el campo de las ciencias sociales y humanas.

- La gestión institucional de la RST comienza a mirarse desde efectos sistémicos y ya no exclusivamente desde la gestión de impactos.

- Se advierte que los estudios de cultura juvenil con programas preventivos y curativos de educación sexual y uso de alcohol y drogas no siempre se realizan pensando en el territorio y en las poblaciones específicas; las IES y por lo tanto las poblaciones juveniles están ancladas en territorios circundados de poca oferta académica cultural y si de mucha recreativa, de entretenimiento, ocio y esparcimiento informal. También se observa que los estudios universitarios, focalizados en la enseñanza más que en el aprendizaje, no entusiasman a los jóvenes como si lo hacen otros medios; por el contrario, son fuente de deserción y apatía. En cambio, el fomento de “aprendizajes rehumanizadores” (vivenciales-afectivos) son acogidos con aprecio. Igualmente, los movimientos culturales juveniles arraigados en culturas y visiones ancestrales recobran especial importancia.

- La educación a través del aprendizaje virtual ha desplazado contundentemente la escuela y el aula y ha creado espacios educativos en cualquier ambiente, considerados importantes para conquistar.

- Las IES configurando los temas de la propia RST han corregido esa visión del impacto cognitivo entendido, quizás erróneamente, como estructuración de ideas, métodos y sobretodo “verdades” que hay que extender (extensión) a otros actores; la RST aporta el

“aprendizaje crítico-participativo” en ámbitos universitarios convirtiendo las comunidades vulnerables no en exclusivos objetos de estudio sino en constructores de su propio “bien común”. El aprendizaje crítico-participativo se construye a través de estudios inclusivos, transculturales e intrainstitucionales y en la participación activa en la solución de problemas y conflictos reales de las comunidades vulnerables.

Este informe permite corroborar que la RSU es un proceso que implica un largo camino. Por ello, desde el campo de la Administración, a través de una gestión estratégica y mirando la universidad holísticamente se podría favorecer una implementación eficiente de la RSU.

3.3 El rol de la universidad en la sociedad.

Según Lobera (2008), expertos de todo el mundo, coinciden en que la educación superior debe desempeñar un papel activo en relación al desarrollo humano y social desde la interacción pertinente y comprometida con su entorno; y apunta hacia la contribución de la educación superior con el desarrollo de la ciudadanía activa, la democracia y la equidad.

Este autor, manifiesta que entre los principales retos identificados como prioritarios de la educación superior, se encuentran la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la incorporación de pensamiento crítico y valores éticos al proceso de globalización, y la mejora de la gobernabilidad y la democracia participativa.

Para González y González (2013), si se concibe la educación como bien público con la misión principal de llevar a cabo objetivos comunes de cohesión y desarrollo de una nación y expansión de las libertades humanas, se tiene que ir más allá de una visión economicista. Él plantea que los temas de realización humana, ciudadanía y desarrollo, conllevan muchas dificultades teóricas y enormes desafíos prácticos para la educación superior, ya que no es suficiente ofrecer servicios a determinados sectores externos, ni extender puentes a la sociedad sin reflexionar sobre los significados de esas acciones.

Procede asegurando que es necesario repensar por entero su actuación con una perspectiva social, esto exige que la universidad se reconstruya internamente, teniendo en consideración la realidad sociocultural de la cual participa; por eso, no debe solo mirar hacia fuera; debe repensarse desde su interior, lo más importante es reflexionar sobre sus significados y sobre

su papel en la construcción de la sociedad en estos nuevos contextos, ya que debe contribuir al conocimiento y a la solución, en su ámbito y de acuerdo a sus posibilidades, de los problemas y necesidades de la sociedad.

La postura de Taylor (2008) abona a lo antes dicho: las universidades deben cuestionarse las formas en que apoyan y favorecen el desarrollo humano y social en un mundo globalizado ya que tienen la capacidad para relacionar lo local (por su proximidad con las comunidades vecinas) con lo global (por su asociación con redes transnacionales de educación y sistemas de investigación), lo cual les proporciona un considerable acceso a los distintos procesos de cambio en muchas sociedades y con diversas miradas.

En ese mismo sentido, para la Compañía de Jesús, la educación se re significaría a partir de 1975 tras su propia redefinición de su misión, introduciendo el servicio de la fe y la promoción de la justicia; esta perspectiva de acción es el sello distintivo de las universidades jesuitas que han aprovechado su capacidad formativa y de investigación para incidir en la transformación de las sociedades donde operan. (AUSJAL, 2015)

Reforzando esta idea, el sacerdote jesuita, Kolvenbach (2000) afirma que, todo centro de enseñanza superior está llamado a vivir dentro de una realidad social y a vivir para tal realidad, a iluminarla con la inteligencia universitaria y a emplear todo el peso de la institución para transformarla.

Ellacuría (1999) dice que el método fundamental de la acción universitaria podría formularse con la palabra eficaz, ya que lo que necesitan los pueblos de América Latina, no son palabras sino acciones, que las palabras poco pueden en un mundo determinado por estructuras bien fijas y poderes definidos, frente a los cuales la ciencia y la consciencia, transmitidas por la palabra, poco tienen que decir. Añade; se podrá reconocer cierta eficiencia de la palabra, sobre todo si el saber es, por su propia naturaleza, efectivo; y será efectivo cuando proponga las mejores soluciones para problemas apremiantes.

En el ideario del Sistema Universitario Jesuita (SUJ, 2015), en consonancia con la tradición ignaciana, se explicita su objetivo de formar hombres y mujeres para y con los demás, a través de las características de su educación; dentro de las que resalta: una educación para la solidaridad y el servicio, que forma seres humanos capaces de transformar la historia.

En el capítulo 4 del ideario del SUJ (2015), se manifiestan las prioridades de sus universidades: investigación de claro impacto social, de alta calidad y con influencia en las

políticas públicas, de carácter regional e interdisciplinario; la difusión, como importante canal de incidencia en la sociedad que dé a conocer la producción universitaria, comprometida con la realidad sociocultural, económica y política incorporando su visión a la agenda pública, a través de la participación formal en organismos gubernamentales y civiles en donde se considere que el aporte de la universidad contribuirá al desarrollo humano sustentable, a la justicia social y al respeto a los derechos humanos.

3.4 Contexto de las universidades en Puebla.

Según la Dirección General de Planeación y Estadística Educativa de la Secretaría de Educación Pública (2015), en 2014-2015 se registraron un total de 27,978 alumnos en la entidad de Puebla, incluidos licenciatura, posgrados, públicos y privados. Mientras que en 2014 la población entre 18 y 22 años, que por edad podría acceder a educación superior fue de 587,877 personas y en 2013, 583 679.

En 2011, la matrícula estudiantil de nivel superior de la entidad, fue de 173,000 alumnos y se pronostica un crecimiento del 50 al 100% (Damián, 2011). El Estado de Puebla, carece de planteles educativos de educación superior en 175 municipios, lo que tiene implicaciones para 171,288 jóvenes entre 19 y 23 años (Narro, Martuscelli, Barzana, 2012).

Por el contrario, dicha entidad cuenta con 466 escuelas y 248 instituciones de educación superior, lo que ubica a la entidad sólo por debajo del DF que tiene 471 escuelas y 266 instituciones (Islas, 2015).

Este diario, afirma que Puebla tiene la cuarta matrícula más grande a nivel nacional de alumnos que estudian el nivel superior. En el ciclo escolar 2012-2013, la SEP registró que en Puebla estudian 198 mil 704 estudiantes de nivel superior, cifra superada por la Ciudad de México que encabeza la lista con 507 mil 123 alumnos, por el Estado de México con 361 mil 225 alumnos y por Jalisco con 211 mil 662.

Las universidades de Puebla son de las mejores en México. Según el Latin American University Rankings, Puebla cuenta con universidades de las mejores de México, ya que ocupan privilegiadas posiciones en el ranking de universidades en América Latina. Dicho ranking sitúa a la Universidad de las Américas (UDLAP) y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

(BUAP), la Universidad Iberoamericana de Puebla y la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), en la lista de las 300 mejores casas de estudio en la región (Islas, 2015).

“Según el Ranking 2014 de Universidades publicado por El Universal, cuatro Instituciones de Educación Superior del estado de Puebla se ubicaron entre las primeras 15 del país en el ranking de instituciones (Islas, 2015)

Desde hace 10 años, Puebla es la segunda ciudad del país en cuanto a número de universidades, públicas y privadas, al contabilizar 422, sólo detrás de la Ciudad de México que tiene 430 (Damián, 2011. Dicho diario, asevera que aproximadamente, entre 30 y 40% de estudiantes universitarios que capta la entidad proviene del sur y sureste del país, principalmente de Veracruz, Tlaxcala, Oaxaca, Morelos, Chiapas, Tabasco y Guerrero, aunque recientemente, la tendencia incluye alumnos provenientes del norte del país, sobretodo, debido a la inseguridad pública que afecta otras regiones.

El presidente de la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Media Superior y Superior (AUIEMSS), declaró para El Economista (Damián, 2011):

“el gasto per cápita por alumno de nivel superior va de 20,000 a 250,000 pesos al año, dependiendo de la institución a la que asista y a ello se le debe sumar la derrama económica que genera cada estudiante por el pago de transporte, comida, material didáctico y libros, recreación y hospedaje, en el caso de los que provienen de otras ciudades.”

En este sentido, afirmó que la actividad universitaria es la tercera actividad económica más importante del estado, sólo después de la comercial y manufacturera.

Ante este contexto, según Damián (2011), existe una propuesta gubernamental, que considera los planteamientos de las propias universidades, de consolidar la zona metropolitana de Puebla como la sede universitaria más importante del país, planteamiento que es respaldado tanto por la organización Consorcio Universitario, que agrupa a las universidades más importantes del estado como la UDLA, Ibero, Tecnológico de Monterrey y UPAEP; y por la misma AUIEMSS, la

cual está conformada por 53 escuelas de menor tamaño como Universidad Siglo XXI, Universidad Tolteca y Universidad del Valle de Puebla, entre otras.

3.5 Identidad de las universidades ignacianas.

La identidad y misión de la universidad ignaciana se desprende de la propia identidad y misión de la Compañía de Jesús, según la Fórmula de 1550: atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana (Esquivias, 2009).

Esta definición fue reformulada por la Congregación General 32 en 1975 como el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta. La Congregación General 34 añadió: no puede realizarse si, al mismo tiempo, no se cuidan las dimensiones culturales de la vida social y la manera como una determinada cultura se sitúa con respecto a la trascendencia religiosa (Esquivias, 2009).

Dicho autor, sostiene que esta decisión histórica compromete a la Compañía de Jesús a la promoción de la justicia desde la base más fundamental de su identidad y actividad: la misión. Debe ser una dimensión de todas nuestras obras apostólicas.

Fernández (2007) dice que las finalidades de una universidad confiada a la Compañía de Jesús son: la enseñanza, la investigación y la difusión, pero con alta calidad académica, con un hondo compromiso social y con una pedagogía propia, llamada ignaciana.

“La identidad y misión de la universidad jesuita, como otras universidades, tiene especificaciones claras tanto al interior de sus estructuras como en sus dinámicos educativo-académicos, pero la misión apostólica de la Compañía de Jesús le da un tinte especial” (Esquivias, 2009).

En palabras de la CG34, una universidad de la Compañía tiene que ser fiel, al mismo tiempo al sustantivo “universidad” y al adjetivo “jesuita”. Por ser universidad se le pide dedicación a la investigación, a la enseñanza y a los diversos servicios derivados de su misión cultural. El adjetivo jesuita requiere de la universidad armonía con las exigencias del servicio de la fe y la promoción de la justicia establecidas por la CG 32 en el d.4. En otra formulación podríamos decir

que una universidad de inspiración ignaciana no implica añadir nuevos elementos a lo académico sino dar a lo académico una orientación determinada, la ignaciana (Esquivias, 2009, p.54).

Este autor sostiene que la ayuda de las almas, la mayor gloria de Dios y el bien más universal siguen siendo el motivo fundamental del compromiso de la Compañía con la educación; los cuales son algunos rasgos distintivos de la espiritualidad ignaciana que sobresalen en el quehacer educativo de la universidad.

Uno de los rasgos más sobresalientes en la espiritualidad ignaciana y que permea la misión de la Compañía de Jesús es el “magis ignaciano¹³”. El magis obliga a la universidad jesuita a prestar un servicio de calidad y excelencia en este mercado universitario tan competitivo que exige mejorar cada día la oferta universitaria (Esquivias, 2009).

Las razones por las cuales la Compañía de Jesús se ha dedicado a la educación superior están planteados por Diego de Ledesma en el siglo XVI y siguen vigentes en nuestros días: facilitar a los estudiantes los medios que necesitan para desenvolverse en la vida; contribuir al recto gobierno de los asuntos públicos; dar ornato, esplendor y perfección a la naturaleza racional del ser humano; baluarte de la religión que conduce al hombre con más facilidad y cumplimiento de su último fin (Esquivias, 2009).

3.5.1 Modelo educativo ignaciano.

La Compañía de Jesús en América Latina, plasma en su proyecto educativo común (PEC) su visión de promover la fe y la justicia; y, contribuir a la construcción de estructuras y relaciones justas y equitativas en la sociedad, a la dignificación de hombres y mujeres y a la erradicación de la pobreza en América Latina. Así como explicitar su misión evangelizadora de ofrecer:

¹³Magis, de su contexto el del mayor servicio a la mayor gloria de Dios, es el “más” de la tradición educativa ignaciana, que estimula a toda la comunidad universitaria y a todo estudiante a explorar y a desarrollar al máximo sus talentos, sus recursos.

Una formación integral de calidad, a la luz de una concepción cristiana de la persona humana y de la sociedad, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, comprometiéndolas a participar significativamente en la definición de las políticas y prácticas de la educación pública tanto de gestión estatal como privada en los diversos países de la región (Asociación de Colegios Jesuitas de la Provincia Centroamericana, 2005, p.7).

Las instituciones jesuitas promueven un pensamiento alternativo al hoy dominante con diversas estrategias y, entre ellas, una educación en valores de amor, justicia, paz, honestidad, solidaridad, sobriedad, contemplación y gratitud; optando por los pobres, en interacción con la comunidad de su entorno, educan desarrollando una ética que respeta la dignidad de cada uno y hace posible la libertad, la convivencia democrática y pacífica y el respeto a los derechos humanos.

En el modelo educativo ignaciano, el aporte de conocimientos técnicos y profesionales va acompañado de la formación humano valoral de la persona; es decir, pretende la formación de la persona completa, en el plano de su formación humana, espiritual, moral y social (Esquivias, 2009).

Dicho autor procede explicando que se trata de una educación centrada en la persona concreta para ayudarla a crecer en todas sus potencialidades. Sustenta la labor universitaria de formar hombres y mujeres competentes, compasivas y comprometidas con su propia vida y con la de los demás.

3.6 Universidad Iberoamericana Puebla.

Historia

La Universidad Iberoamericana es una institución de educación media superior y superior confiada a la Compañía de Jesús, fundada en la Ciudad de México en 1943 que contó con su primera escuela en Filosofía. Tuvo inicios modestos y al mismo tiempo miradas de gran alcance, buscando desarrollar una institución que pusiera el cultivo de las ciencias y la formación profesional al servicio del México (Breve Historia de Nuestra Universidad, s.f.). Durante 35 años

se mantuvo como universidad con una sola sede, aunque compartía su visión educativa con el tapatío Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), fundado también por académicos jesuitas y laicos.

En 1978 comienza la creación de un sistema universitario nacional, con la Universidad Iberoamericana en León (Guanajuato). Le siguieron en 1981 las sedes de Tijuana (B.C.) y Torreón (Coah.) y finalmente, la Universidad Iberoamericana en Puebla, que originalmente llevó el nombre de Plantel Golfo-Centro. A este sistema de instituciones se afiliaron posteriormente la Universidad Loyola, de Acapulco (Gro.) y el Instituto Superior Intercultural Ayuuk, en la zona indígena mixe (Oax.) (Breve Historia de Nuestra Universidad, s.f.).

Los inicios de la Ibero en Puebla contaron con el apoyo del Instituto Oriente, colegio jesuita fundado en 1870, por empresarios egresados de instituciones jesuitas y del gobierno. En diciembre de 1982 quedó constituida la asociación civil encargada de fundar la universidad y se iniciaron los cursos de extensión educativa.

Misión, visión y filosofía

“Para los jesuitas, la educación es un espacio privilegiado hacia el servicio de la fe y la promoción de la justicia, misión que la Universidad Iberoamericana Puebla recoge y hace propia en su contexto.” (Misión, visión y filosofía, s.f.).

A la Ibero Puebla le interesa formar personas útiles, con espíritu de justicia y de servicio; no a los mejores del mundo, sino a los mejores para el mundo. Formar ciudadanos que enfrenten las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible, teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria (Misión, visión y filosofía, s.f.).

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación superior de la Compañía de Jesús, tiene como misión formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y humana, en diálogo con las distintas realidades en las que está inmersa, para contribuir a enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria (Misión, visión y filosofía, s.f.).

Su visión consiste en ser una universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social, especialmente del Sur de México, con base en su pensamiento crítico, en sus propuestas formativas innovadoras y en la pertinencia de sus programas y proyectos, desde el paradigma de una globalización incluyente y solidaria.

En su filosofía, declara que es una institución de educación superior cuyo centro es el ser humano, no sólo como universitario y profesional, sino también como persona y como ser social, político, cultural y religioso. Tiene como objetivo formar hombres y mujeres íntegros, cualidad que implica tener una excelencia profesional, aprender a pensar por sí mismos y ser capaces de encontrar causas por las que vale la pena dedicar la vida y tomar decisiones.

Antecedentes y contexto de la RSU

En su organigrama, cuenta con el programa institucional desde 2011 denominado “Compromiso y Responsabilidad Social” donde recae un voluntariado institucional, el Centro de Acopio Permanente Ibero (CAPI), el Diplomado Participación juvenil y acción ciudadana, procesos de investigación sobre modalidades de participación universitaria, y asuntos estudiantiles de corte extracurricular.

La Universidad participa en La Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL) con un enlace de en la Red de homólogos y grupos de trabajo de Responsabilidad Social Universitaria. Esta Red inició en el año 2009 y ha trabajado, sobretodo planes estratégicos, intercambio de experiencias, políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la RSU (Gargantini, s.f.).

La Universidad conformó hace cerca de diez años, la Red Universitaria para la prevención de Desastres (UNIRED) iniciativa del Centro Mexicano para la Filantropía y cuya misión es coordinar las acciones de las universidades públicas y privadas de México para prevenir y responder de forma organizada y eficaz ante la ocurrencia de un desastre.

UNIRED busca ser una red universitaria de cobertura nacional, confiable, creíble, autogobernada y autosustentable, integrada por alumnos, maestros, y voluntarios, capaz de interactuar con otras instancias de la población y del gobierno, reconocida y vinculada con todos los sectores de la sociedad en México y en el mundo. Su objetivo es fomentar en la población la cultura de prevención frente a los fenómenos naturales, así como organizar la respuesta adecuada y articulada de la sociedad civil ante la ocurrencia de un desastre (CEMEFI, 2011).

La IBERO Puebla renovó en 2018 el distintivo de RSU avalado por ANFECA desde el 2 de junio del 2016 en virtud al trabajo realizado por su Departamento de Negocios quien fuera pionero en gestionar la RSU. Además, la Universidad ha acreditado la mayoría de sus programas académicos ante FIMPES quienes en sus políticas de acreditación establecen principios de RS.

Gerencia y toma de decisiones en la Universidad

A partir del 2017, AUSJAL promueve una beca del 100% a uno o dos colaboradores de las universidades pertenecientes a dicha red para formarse en un Diplomado en Responsabilidad Social Universitaria y a su vez, replicar y promover la RSU en su institución. En el mismo sentido de formación de personal en temas relacionados indirectamente con RSU, la IBERO Puebla diseña un Diplomado que forme futuros gerentes o colaboradores estratégicos que contribuyan a garantizar el cumplimiento de la misión universitaria.

La Conferencia de Provinciales Jesuitas en América Latina (CPAL) e IBERO León también ofrecen un Diplomado a colaboradores seleccionados para formarlos en “Gerencia Social¹⁴ ignaciana” y en “Gestión ignaciana” respectivamente. Específicamente, el Diplomado en Gerencia Social ignaciana de CPAL ha formado a 14 colaboradores de la IBERO Puebla desde 2011 a 2015; 4 de ellos ya no colaboran en la Universidad. El objetivo del Diplomado es mejorar las prácticas de gestión al interior de las instituciones de los alumnos participantes, fortaleciendo la posición ética y reflexiva con base en los principios ignacianos.

Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Iberoamericana Puebla publicado en octubre del 2015, la Universidad cuenta con autoridades unipersonales que son el Rector, directores y coordinadores tanto académicos como administrativos; así como con autoridades colegiadas como el Senado Universitario, Tribunal Universitario, Consejo de Rectoría, Comité Académico y Comité Administrativo. Cada una de estas autoridades toma decisiones ya sea individualmente para el caso de las autoridades unipersonales o colectivas para las autoridades colegiadas.

Los espacios con que cuenta la Universidad para tomar decisiones colectivamente, se encuentran en diferentes organismos que estipula el Estatuto Orgánico:

¹⁴Campo de acción (o prácticas) y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo social. Busca garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía (Mokate y Saavedra, s.f.).

Consejo: Órgano de carácter colegiado que asesora y/o toma decisiones sobre temas relevantes de la gestión universitaria. Su integración y áreas de competencia dependen de la autoridad que lo aprueba (Artículo 33)

Comité: Grupo de trabajo formalmente constituido que dirime asuntos de un área particular de la gestión universitaria. Tiene carácter permanente, así como la facultad de tomar decisiones (Artículo 34).

Comisión: Grupo de trabajo que, por delegación de una autoridad unipersonal o colegiada, se encarga de asuntos específicos de un área particular de la gestión universitaria. Tiene carácter temporal (Artículo 35).

Esta es la estructura que se analiza a partir de la propuesta teórico-metodológica.

4. Marco metodológico

4.1 Tipo de investigación.

El diseño de esta investigación responde a una estrategia de tipo transversal y con un enfoque cualitativo; las variables fueron de tipo cualitativo: nominales y ordinales. El método empleado fue la encuesta social, que es un método de obtención de información, a través de preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas (Briones, 2011) y mediante un procedimiento de cuestionario con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables (Corbetta, 2007).

Dicho autor afirma que la información que puede obtenerse con este método es demográfica, sobre conductas, opiniones, actitudes e imágenes sociales. Él añade que esa información puede recogerse por entrevistas directas, entrega del cuestionario o mediante entrevistas telefónicas.

Para esta investigación la obtención de información fue, a través de la aplicación de un cuestionario mediante una entrevista. Este cuestionario recogió datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Al cuestionario aplicado mediante entrevista, Rojas Soriano (2013) lo llama cédula de entrevista. Según dicho autor la cédula de entrevista se diferencia del cuestionario porque:

- El encuestador llena la cédula de entrevista.
- En la entrevista “cara a cara” se puede obtener mayor información de las preguntas abiertas, a diferencia de un cuestionario.
- Hay más posibilidad de aclarar dudas sobre las preguntas formuladas.

Para esta investigación la aplicación del cuestionario a Directores se llevó a cabo a través de entrevistas directas (cédula de entrevista). Para Coordinadores, se envió el cuestionario por correo electrónico.

Este método de aplicación se eligió por dos razones: la primera fue por viabilidad de operación; es decir que el número de Directores de la Universidad era manejable, mientras que el número de coordinadores no hacía viable la aplicación de cuestionarios mediante entrevistas.

La segunda razón es porque más del 60% del total de los coordinadores eran coordinadores de departamentos académicos y tienen el mismo perfil de puesto, por lo que realizan las mismas funciones, tienen los mismos objetivos y enfrentan situaciones semejantes.

El tipo de encuesta fue de tipo descriptivo ya que ésta tiene como objetivo describir la distribución de una o más variables en el total del colectivo objeto de estudio o en una muestra del mismo (Briones, 2011).

Las técnicas de análisis de datos también fueron de tipo cualitativas, como el análisis de contenidos, y de tipo cuantitativas, como el uso de estadística descriptiva medidas de tendencia central y regresiones lineales de correlación.

Se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación fue producto de toda la información en su conjunto. Además, se utilizó evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales y simbólicos, principalmente para entender el fenómeno en las ciencias sociales (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010 en Hernández, et al. 2014).

La Universidad Iberoamericana Puebla fue la institución estudiada ya que reúne características prototípicas por su filosofía y valores que pregona y le dan sentido a su razón de ser, resaltando la ética que plasma en su opción por los pobres y en su deseo por contribuir a la construcción de un mundo más humano y justo. Esto la hizo un caso pertinente y atractivo para ser una Universidad referente en Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

A continuación, se detallan las razones por las cuales se decidió estudiar a la Universidad Iberoamericana Puebla:

- **Pertinencia:** La Universidad Iberoamericana realiza las tres funciones universitarias: docencia, investigación y extensión; cuenta con todas las instalaciones necesarias en términos de infraestructura y recursos que garantizan sus tres funciones. Además, su campus se ubica en Puebla, Estado que es reconocido como un centro especializado de educación superior en México. Otro factor importante es que la Ibero Puebla es una de las más grandes universidades del Estado con gran prestigio, credibilidad y opinión en la región.

- **Viabilidad:** La función del investigador y su relación con la Universidad posibilitó el acceso a la información y que ésta sea confiable. Favoreció que la investigación se concluya dentro del periodo de tiempo permitido.

- **Relevancia:** Se trata de una institución con gran presencia en la opinión pública, que se caracteriza por su postura crítica, de denuncia y de opción por los más vulnerables, que al

pertenecer a la red internacional de Colegios y Universidades Jesuitas tiene todas las posibilidades de trascender más allá de sus límites regionales.

4.2 Población e informantes.

Los sujetos de estudio fueron las personas que ocupan puestos en la Alta y Media Dirección y la Gerencia de primera línea de la Universidad, con funciones académicas, administrativas, de formación integral y de servicios generales.

Cabe mencionar que, para la Dirección de Personal de la IBERO Puebla, los puestos se clasifican en administrativos o académicos; sin embargo, para los fines de esta investigación, se sub clasificaron estas 2 funciones en 4:

Académicas: Relacionadas con la docencia, la investigación y la gestión académica. Son funciones de educación formal o curricular.

Formación integral: Funciones que buscan la formación del estudiantado en competencias artísticas, deportivas, sociales, políticas, que sobre todo se da desde la educación extracurricular y suele ser voluntaria.

Administrativas: Son actividades de gestión institucional que proveen de recursos humanos, tecnológicos, financieros etc. a la universidad para realizar sus funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación.

Servicios generales: Son funciones relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones e infraestructura de la universidad como albañilería, jardinería, intendencia y apoyo a eventos institucionales.

Esta investigación abarcó las 4 Direcciones Generales de la Universidad (Dirección General Académica, Dirección General del Medio Universitario, Dirección General de Administración y Finanzas y Dirección General de Vinculación) el Staff (Comunicación Institucional y Planeación) y Contraloría.

El universo de la población de estudio se conformó por 29 Directores y 89 Coordinadores, es decir, un total de 118 gerentes. Los sujetos de estudio fueron: 28 Directores tanto Generales como de Staff, Contraloría, Departamentos, Centros e Institutos y 81 Coordinadores, todos ellos considerados como Gerentes.

La diferencia que hay entre el universo y los sujetos de estudio radicó en el número de gerentes a quienes se les aplicó el instrumento para pilotarlo (5), otros fueron gerentes que conocían a fondo el proyecto de investigación (3) y que haberlos incluirlos como sujetos de estudio pudo haber sesgado la información.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de respuesta de cuestionarios por nivel de gerencia:

Tabla 7: Porcentajes de respuesta por niveles de gerencia.

Niveles gerenciales	Universo	Sujetos de estudio	Respuestas de los sujetos de estudio	Porcentaje de respuesta
Alta Dirección (Direcciones Generales)	4	4	4	100%
Media dirección (Direcciones de Centros, Departamentos e Institutos, Staff y Contraloría)	25	24	22	92%
Gerencia de primera línea (Coordinaciones)	89	81	66	82%
Totales	118	109	92	84.4%

Fuente: Elaboración propia, 31 de octubre de 2017.

4.3 Operacionalización de variables.

La toma de decisiones vista desde la perspectiva de RSU en clave ignaciana es un constructo complejo donde intervienen diversos elementos. Esta investigación consideró, según el marco teórico, los cuatro elementos del proceso de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU en clave ignaciana. Estos elementos constituyen las variables del constructo y son: involucramiento con la realidad social del entorno, marcos de referencias para la toma de decisiones, acciones de incidencia social y evaluación de la toma de decisiones.

Éstas variables, a su vez, tienen sus propias dimensiones, sus diferentes indicadores, categorías e ítems como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8: Operacionalización de variables.

Variable 1: involucramiento con la realidad social del entorno.		
Dimensión	Indicadores	Ítems, categorías y códigos
Involucramiento en los problemas sociales.	Tipo de medios de información. No. de medios de consulta.	¿Qué medios consulta para informarse de lo que acontece en la sociedad? CÓDIGO: conservadores, alternativos, ambos, sin especificar, ninguno. CÓDIGO: 1 medio = 1, 2 o más = 2, sin especificar = 3, ninguno = 4 Tipo de ítem: nominal.

	Presencia en realidades con condiciones de vulnerabilidad social.	<p>Describe qué experiencias de contacto ha vivido con la gente más vulnerable socialmente, a lo largo de los últimos años.</p> <p>CÓDIGO: 1 Tiene experiencias más allá del contacto familiar y profesional, 2 Por su contexto laboral, 3 por su contexto familiar, 4 no tiene experiencia, 5 no respondió.</p> <p>Tipo de ítem: ordinal.</p>
	Finalidad de estar informado.	<p>Marque con x una de las siguientes afirmaciones con la que se identifica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leo o veo las noticias para estar informado. • Me informo para tomar mejores decisiones. • Me informo para buscar alternativas de solución. • Evito ver noticias porque me indignan los problemas sociales. • Lo que informan los medios de comunicación está distante de mi vida cotidiana. <p>Tipo de ítem: ordinal.</p>
Variable 2: marcos de referencia para la toma de decisiones.		
Misión de la Universidad.	Escala de valores en las decisiones laborales.	<p>Jerarquice los elementos que considera en su toma de decisiones. Siendo 1 el más importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar eficientemente los costos de operación. • Valorar si la decisión contribuye a educar al alumnado. • Evitar infringir las leyes y normas, incluso si esto ayuda a mejorar la eficiencia. • Cumplir con los aspectos éticos, aunque afecten negativamente el desempeño económico de la Universidad. • Colaborar a resolver problemas sociales. • Trabajar con los gobiernos, empresas y organizaciones civiles los asuntos públicos. <p>Tipo de ítem: ordinal.</p>
	Conocimiento de la Misión.	<p>Creo que la Universidad Iberoamericana debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Maximizar las ganancias. b. Controlar estrictamente sus costos de operación. c. Planear a largo plazo. d. Mejorar siempre los resultados económicos. e. Asegurarse de que sus colaboradores actúan dentro de los lineamientos y normativas institucionales. f. Cumplir con sus funciones de docencia, investigación y vinculación. g. Evitar infringir las leyes y normas, incluso si esto ayuda a mejorar la eficiencia. h. Cumplir con los aspectos éticos, aunque afecten negativamente el desempeño económico. i. Ayudar a resolver problemas sociales. j. Participar en la gestión de los asuntos públicos. k. Destinar parte de sus recursos a las actividades filantrópicas. l. Promover el desarrollo sostenible. <p>Tipo de Ítem: ordinal.</p>
		<p>¿Cuál es el propósito de su trabajo?</p> <p>CÓDIGO: 1. Acorde con la Misión 2. Enfoque del puesto 3. Enfoque personal.</p> <p>Tipo de ítem: nominal.</p>
	Elementos de la Misión coincidentes con la misión y personal del gerente.	<p>Si fueras suficientemente rico económicamente ¿A qué se dedicaría?</p> <p>CÓDIGO: finalidades sociales o individuales.</p> <p>CÓDIGO: dentro o fuera de la universidad.</p> <p>Tipo de ítem: nominal</p>
	<p>¿Cuál es su mayor aspiración en la vida?</p> <p>CÓDIGO: Converge con la misión 1, enfoque personal 2</p> <p>Tipo de ítem: ordinal.</p>	

Criterios ignacianos	Atención centrada en la persona.	<p>¿Cuáles son las 3 actividades para las que usted siempre tiene tiempo en su trabajo? CÓDIGO: 1. Centradas en las personas 2. No centradas en las personas. Tipo de ítem: nominal.</p> <p>¿Cuáles son los principales problemas de sus colaboradores? Profesionales=1 Personales=2 Ambos=3 Desconoce=4 Ninguno=5 Tipo de ítem: nominal.</p> <p>¿Por qué despediría a alguna persona? Falta a la ética=1 Malos resultados=2 Mala actitud=3 Por indicaciones del jefe=4 Incompatibilidad personal con lo institucional=5 Por la gravedad de la falta=6 Tipo de ítem: nominal.</p> <p>Ordene los elementos del contexto universitario que considera al tomar decisiones: ___ El medio externo. ___ Las indicaciones del jefe. ___ Disponibilidad de presupuesto. ___ Los afectados o involucrados. ___ Lineamientos y normativas. Tipo del ítem: ordinal</p>
	Perspectiva integral.	<p>¿Qué elementos consideraría para promover a alguien a un mejor puesto? Prioriza competencias personales=1 Competencias profesionales=2 Ambos=3 Otros=4 Tipo del ítem: nominal</p> <p>Ordene por importancia los criterios que consideraría para contratar a alguien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral acorde al puesto. • Por intuición. • Competencias profesionales del aspirante (conocimientos técnicos, idiomas, manejo de tecnologías, etc.). • Competencias personales del aspirante (inteligencia emocional, espiritualidad, ideología, etc.). • Contexto del aspirante (familia, vivencias, necesidades, pasatiempos, etc.) Tipo de ítem: nominal
	Escala de valores de la gerencia.	<p>Piense en tres personas que admira y escriba 3 cualidades que ellas tienen para que las admire. CÓDIGO: valores humanos (Álvarez, 2007) Intelectuales=1 Afectivos=2 Individuales=3 Morales=4 Sociales=5 Ecológicos=6 Instrumentales=7 Tipo de ítem: nominal.</p>

	Conocimiento de documentos universitarios ignacianos relevantes.	¿Ha leído el documento “La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía (documento naranja)? CÓDIGO: 1 SI, 2 No. Tipo de ítem: nominal.
Variable 3: Acciones de incidencia social		
Ayuda a personas, a la sociedad y al ambiente.	Respuesta a necesidades sociales.	¿Qué acciones de su Área tienen mayor incidencia social o ambiental? CÓDIGO: indirecta=1 directa=2 ninguna=3 no especificó=4 Tipo de ítem: ordinal.
	Enfoques de RSU.	Para usted ¿qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Marque con una X una sola opción. ____ La Responsabilidad Social Universitaria es el cumplimiento de la Universidad con valores éticos de <i>solidaridad</i> para con las personas más vulnerables de la sociedad. ____ La Responsabilidad Social Universitaria es la responsabilidad de la universidad por los <i>impactos</i> sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión. ____ La Responsabilidad Social Universitaria es la participación democrática de los <i>grupos de interés internos</i> de la universidad (estudiantes, docentes, administrativos), junto con socios externos, en proyectos de desarrollos inclusivos y sostenibles. ____ La Responsabilidad Social Universitaria es la participación de la universidad en <i>políticas de desarrollo</i> local, regional y nacional, junto con actores públicos y privados, para la promoción de un desarrollo humano justo y sostenible, desde el ejercicio de su misión académica (formación e investigación). ____ La Responsabilidad Social de la universidad es de cumplir con <i>excelencia</i> su misión de formación de profesionales responsables e investigación de calidad, mejorando continuamente en las clasificaciones universitarias internacionales. Tipo de ítem: ordinal.
	Percepción de las personas en situación de vulnerabilidad.	Marque con una X únicamente la frase que más se acerque a su elección. Cuando veo a una persona pidiendo limosna: <ul style="list-style-type: none"> • Le doy limosna • Me alejo porque puede hacerme daño • Pienso por qué esta así • Hago algo por sacarlo de esa situación • Sin especificar Tipo de ítem: nominal. ¿Qué le pareció esa experiencia? CODIGO: 1 extensionista, 2 operativista, 3 beneficio personal, 5 sentimiento de tristeza, frustración, 4 no especificó Tipo de ítem: nominal.
Variable 4: Evaluación de la toma de decisiones.		
Evaluación hacia la mejora continua.	Procesos de evaluación institucional.	¿Qué dificultades encuentra para tomar decisiones? CÓDIGO: 1= institucionales; 2= humanas; 3= ambas; 4= ninguna Finalidad del ítem: nominal.
		¿Qué le parecen los instrumentos con los que evalúan su desempeño? ____ Muy adecuados 1 ____ Adecuados 2 ____ Poco adecuados 3 ____ Inadecuados 4 Tipo de ítem: nominal.

		<p>¿Quiénes evalúan sus decisiones? Jefe=1 Jefe y colaboradores=2 Todos los involucrados directos=3 Sin especificar=4 Tipo de ítem: nominal.</p>
	Conocimiento de la satisfacción de los grupos de interés.	<p>¿Cómo sabe si sus colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo de usted? ___ Les pregunto directamente. 1 ___ En reuniones de evaluación. 2 ___ Aplico un instrumento. 3 ___ No lo sé. 4 ___ No es necesario. 5 Tipo de ítem: nominal.</p>
		<p>¿Cómo identifica los cambios que ha traído su trabajo al entorno donde pretende impactar? CÓDIGO: indicadores =1, pragmáticamente=2, no evalúa =3 Tipo de ítem: ordinal</p>
Transparencia y rendición de cuentas	Transparencia en la rendición de cuentas.	<p>¿Qué es lo que usted más destaca cuando rinde cuentas? CÓDIGO= logros 1, áreas de oportunidad 2; ambos=3 no informo=4 Tipo de ítem: ordinal</p>
	Disposición a la transparencia.	<p>¿Considera importante que se publiquen los resultados de sus decisiones? ___ Muy conveniente. ___ Conveniente. ___ Poco conveniente. ___ Inconveniente. Tipo de ítem: nominal</p>
		<p>¿Cómo se sentiría si se hicieran públicas sus decisiones y resultados? ___ Muy satisfecho. ___ Satisfecho. ___ Indiferente. ___ Incómodo. Tipo de ítem: nominal</p>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2017.

4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

El cuestionario es el componente principal de una encuesta y su construcción es más bien la expresión de la experiencia y el sentido común del investigador (Briones, 2011). En ese tenor se elaboró un cuestionario de tipo mixto con 18 preguntas abiertas y 12 cerradas el cual se validó tanto por juicio de expertos como por técnica de control (Namakforoosh, 2005) y se midió su confiabilidad con el método test-retest (Barraza, 2007). En el siguiente apartado, 4.5 Procedimiento, se detalla esta validación y confiabilidad del instrumento.

El diseño del cuestionario consideró varias preguntas abiertas -a pesar de la dificultad que éstas tienen para su tratamiento- por las siguientes razones (Briones, 2011):

- Evitar respuestas políticamente correctas o sesgos que las respuestas cerradas pudieran inducir.
- Examinar el conocimiento de las personas.
- Estudiar terrenos desconocidos o ámbitos de una especial variedad individual (sueños, preocupaciones, etc.)
- Medir cuál es la cuestión (valores) más importante para el sujeto.

El instrumento se piloteó con un grupo de control similar a una muestra del universo elegido, en este caso se piloteó con gerentes de diferentes perfiles, tal como lo sugiere Salinas (2012) al decir que es necesario pilotear el instrumento en un grupo pequeño de sujetos similares a los que se administrará el cuestionario definitivo.

Para Briones (2011) la prueba cumplirá las siguientes funciones:

Comprobar la comprensión de las preguntas.

Ubicar preguntas que provocan inhibición o rechazo.

Examinar preguntas abiertas que se puedan reemplazar con preguntas cerradas.

Eliminar preguntas obvias, ambiguas o con lenguaje técnico.

La prueba piloto también permitió validar el cuestionario asegurándose que los encuestados conocieran y entendieran las preguntas y sus alternativas de respuestas (Salinas, 2012). Con ello se detectaron ambigüedades o preguntas incomprendidas.

4.5 Procedimientos.

Fase 1: Diseño instrumental.

1. Validez de contenido del instrumento por valoración de expertos.

Se tuvieron reuniones con la Doctora María Eugenia Sánchez Díaz de Rivera, investigadora del Sistema Nacional (SNI) Nivel 2 y académica de la Universidad Iberoamericana Puebla cuyas líneas de investigación están centradas en ética e inequidad, globalización/pos globalización e identidades (Universidad Iberoamericana Puebla, 2017).

A partir de este diálogo, se reformularon algunos ítems y otros se incorporaron al instrumento para, finalmente, validar que las dimensiones e ítems correspondieran con los indicadores y que éstos efectivamente midieran todas las variables.

Durante una estancia de investigación en Lima, Perú con el Dr. Francois Vallaes, experto internacional en RSU del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, se revisó el instrumento y se afinaron algunos ítems.

2. Piloteo del instrumento.

Esta prueba no pretende obtener significación estadística sino conocer cómo funcionan los ítems, si están bien o mal formulados, si son o no comprensibles o si cansan o molestan (Rojas Soriano, 2013).

En ese sentido, se piloteó el instrumento bajo los siguientes criterios de selección de los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario:

- Que el puesto sea gerencial no de alta dirección. Únicamente hay 4 directores generales y pilotear el instrumento con uno de ellos representaría perder el 25% de datos.
- Que se incluyera al menos un gerente de cada función (académica, formación integral, administrativa o de servicios generales). Esta clasificación por funciones empata con la distribución organizacional de la gerencia, donde los gerentes académicos sobre todo se hallan en la Dirección General Académica, los formadores integrales en la Dirección General del Medio Universitario, los administrativos y gerentes de servicios generales en la Dirección General de Administración y Finanzas.
- Que los perfiles de los sujetos fueran distintos (edad, antigüedad en la Universidad y sexo).

A continuación, se muestran los puestos con los cuales se piloteó el instrumento:

Director del Centro de Participación y Difusión Universitaria (formación integral)

Coordinador académico de Ingeniería Logística e Ingeniería de Negocios (académica)

Coordinadora académica del posgrado en Economía Social (académica).

Coordinadora de Vida en Residencia Villa IBERO (administrativa).

Coordinador de Servicios Generales (servicios generales).

3. Reelaboración y mejora del instrumento.

Se realizaron modificaciones de redacción al ítem 5 y 17 para que el sujeto de estudio respondiera de acuerdo a la respuesta planteada y no dejaran respuestas ambiguas.

Como sugerencia del Dr. Vallaeyts se añadió el ítem 30 y se eliminó el ítem que indicaba las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada gerente. También se clasificaron los ítems en ordinales y nominales para diferenciarlos en su procesamiento como se detalla en la fase 3: Procesamiento de datos.

Finalmente se revisó que cada ítem tuviera un soporte teórico y contribuyera a probar el supuesto y a responder los objetivos.

4. Confiabilidad del proceso de medición.

La confiabilidad de un test es el grado o la precisión con que el test mide un determinado rasgo, independientemente del hecho de si es capaz o no de medirlo (validez). Es decir, se dice que un test es fiable cuando "mide bien aquello que está midiendo" (Chiner, 2011).

Dicha autora dice que la confiabilidad tiene como componente la estabilidad temporal, la cual se refiere al grado en que un instrumento de medida arrojará el mismo resultado en diversas mediciones concretas midiendo un objeto o sujeto que ha permanecido invariable.

Para esta investigación, la confiabilidad de estabilidad temporal fue determinada con el método test retest, el cual consiste en la aplicación de un mismo instrumento a un mismo grupo de sujetos en al menos dos momentos diferentes, que como tal, no existe un criterio único respecto de cuál debe ser el lapso adecuado entre ambas aplicaciones (Barraza, 2007).

En este caso el cuestionario se aplicó en dos ocasiones dejando un lapso de tres semanas entre cada aplicación. Posteriormente se procesaron los datos obtenidos y se calculó el coeficiente de confiabilidad de estabilidad con ayuda del programa STATA.

El coeficiente de confiabilidad a partir del coeficiente de correlación de Pearson realizado en STATA fue de 0.8059.

Para interpretar el coeficiente de confiabilidad obtenido se revisó el estudio de Barraza (2007) quien consultó diferentes autores y contrastó sus interpretaciones del coeficiente.

Todos los autores que cita Barraza (2007) afirman que si el coeficiente es mayor a 0.8 la confiabilidad del instrumento es muy buena. Por lo tanto, el instrumento de esta investigación tiene una muy buena confiabilidad.

5. Validez cualitativa.

Para validar la parte cualitativa del instrumento se utilizó la técnica de control que propone Namakforoosh (2005), la cual consistió en aplicar por teléfono 2 preguntas abiertas de

verificación al 5% de los entrevistados. A estos sujetos se les explicó que para validar el instrumento era necesario repetir un par de preguntas para verificar que las respuestas coincidieran.

Fase 2: Levantamiento de información.

6. Aplicación del cuestionario.

Se tuvo una cita con el Rector de la Universidad para presentarle el proyecto de investigación como preámbulo para conocer su opinión, después de sus comentarios se continuó con el desarrollo del proyecto.

Se solicitó a la Dirección de Personal el directorio organizacional la gerencia de la Universidad para identificar a los informantes.

Enseguida se elaboró una base de datos con la información de contacto de los informantes y se procedió a enviar un correo personalizado a cada gerente, dicho correo electrónico contenía una carta firmada por el Director del Centro de Participación y Difusión Universitaria. La carta puede consultarse en los anexos.

La aplicación del instrumento inició con la Alta dirección, procedió con la Dirección media y concluyó con la Gerencia de primera línea. Esto con la finalidad de respetar la jerarquía organizacional y evitar ruido que influyera u obstaculizara la respuesta de los informantes.

La aplicación de cada cuestionario implicó un diálogo aproximado de 40 minutos. La captura de cada respuesta se realizó al instante y se grabó el audio con la previa autorización del informante.

Para el caso de los gerentes de primera línea, se les envió un correo electrónico para que respondieran el cuestionario a través de un hipervínculo. Se utilizó la plataforma virtual de Google Forms.

7. Captura de la información.

Se elaboró una base de datos en el programa Excel con los 92 cuestionarios respondidos y se organizó la información por encuestado (filas) e ítems (columnas).

Fase 3: Procesamiento de datos.

8. Codificación de datos¹⁵.

¹⁵ Asignación de números a las respuestas de las preguntas del instrumento o categorizan respuestas a preguntas abiertas que se derivan de un análisis cualitativo (Gibbs, 2012)

Los ítems de respuesta cerrada (dicotómicas, escalas y jerárquicas) se pre codificaron antes de la aplicación del cuestionario tal como se muestra en la tabla “Operativización de variables”.

Para el caso de ítems de respuestas abiertas su codificación se realizó una vez que se conocieron los datos cualitativos¹⁶ contenidos en las respuestas y posteriormente se realizó un análisis de contenidos¹⁷ de tipo temático¹⁸ en una muestra aleatoria del 10% (Rojas Soriano, 2013 y Briones, 2011), después se codificaron las respuestas de las preguntas abiertas de los cuestionarios seleccionados.

Ello implicó ubicar las respuestas de las preguntas abiertas en las distintas categorías previstas y luego escribir el código de la categoría o tipificación.

A partir de dicho código, se procedió a codificar el resto de los ítems de preguntas abiertas de todos los cuestionarios. Con este proceso se probó que la codificación realizada era la adecuada.

Fase 4: Análisis e interpretación de los datos.

9. Descubrimiento progresivo.

Para analizar datos descriptivos se empleó la etapa de descubrimiento progresivo del método de Taylor y Bogdan (Aparicio, et. al, 2010).

- 1) Se leyeron repetidamente los datos
- 2) Se siguieron las dimensiones, intuiciones, interpretaciones e ideas.
- 3) Se buscaron temas emergentes.
- 4) Se elaboraron tipologías o categorías.

Para elegir la tipología de la toma de decisiones los criterios fueron:

¹⁶ Recogen significados o interpretaciones de los actores sociales, sus definiciones de la situación, marcos de referencia, etc. No recogen mediciones de determinadas características de la interacción social, sino que captan la totalidad de cómo entienden y comprenden tal situación, es decir de lo que ocurre en la realidad de manera significativa (Ander-Egg, 2017)

¹⁷ Escribe el contenido manifiesto en la comunicación buscando la interpretación final. Se trata de analizar el material cualitativo de manera sistemática, es decir, clasificarlo, categorizarlo e interpretarlo (Comboni, S y Juárez, J.M., 1990). Schettini y Cortazzo (2015) complementan afirmando que el análisis de contenido es una técnica de interpretación y comprensión de textos -escritos, orales, filmados, fotográficos, transcripciones de entrevistas y observaciones, discursos, documentos- teniendo en cuenta el contexto en el que se produce tanto lo manifiesto como lo latente de los discursos, y posible de realizar análisis tanto cuanti como cualitativo.

¹⁸ En el análisis temático no se trata de enumerar palabras y su frecuencia de aparición en el mensaje, sino de descubrir temas que constituyen la unidad de significación (Comboni, S y Juárez, J.M., 1990).

- Con base en el marco teórico o en las respuestas de los ítems. En ambos casos la tipología debía responder con la comprensión de las variables del objeto de estudio.
- Se identificaban las temáticas más repetitivas en cada respuesta.
- En caso de duda se revisaban todas las respuestas del sujeto para fortalecer la decisión o se utilizaba, como argumento hermenéutico de interpretación, el conocimiento personal del investigador para considerar la trayectoria del gerente en cuestión.

Algunos ítems precisaron de cierta especificidad para establecer las tipologías. Para tipificar la edad se contrastaron las categorías generacionales de Cajal (2014) y las de Chirinos (2009) quedando de la siguiente manera:

Baby boomers (53-71 años).

Generación X (39-52 años).

Millennials o generación Y (21-38 años).

Para el ítem uno: Especifique qué medios consulta para informarse de lo que acontece en la sociedad, se recurrió a realizar una tipología de las respuestas que arrojó este ítem.

Tabla 9: Tipología de los medios de comunicación que arrojaron las respuestas del ítem 1.

Medios alternativos	Medios conservadores	Medios mixtos
La Jornada	El sol	Excélsior
Carmen Aristegui	Loret de Mola	Reforma
Fíguro	Milenio	El País
Fernando Canales	Síntesis	Denise Merker
Once noticias	CNN	NY Times
		El Universal

Fuente: Corona, M., 10 de octubre de 2017.

Para tipificar las respuestas del ítem 11: ¿Cuáles son las tres actividades para las que usted siempre tiene tiempo en su trabajo?, se observó el orden de las respuestas, dándole mayor peso a las respuestas más espontáneas.

La tipificación de este ítem es:

Centrado en la persona= atender personas, escuchar, convivir con sus colaboradores, alumnos y/o profesores...

No centrado en la persona= presupuestos, evaluar, circundocencia, leer, investigar, pensar, responder correos, reuniones, planeación...

La tipología a la pregunta ¿qué le pareció esa experiencia? tiene que ver con la percepción sobre las personas vulnerables y se basa en el marco teórico que define las siguientes tipologías:

Extensionista: se refiere a que se busca extender la cultura del conocimiento a localidades carentes de ella, la persona benefactora llega con la culturización de la verdad del saber tal como sucede entre la relación del médico-paciente, donde el médico extiende su conocimiento para que el paciente reciba las indicaciones sugeridas para resolver el problema.

Operativista: consiste en superar la relación con los grupos de interés, ejemplificada del médico-paciente para que la vulnerabilidad del paciente se transforme en la capacidad de trabajar juntos para un trabajo en común para su recuperación (Martin-Fiorino, et al., 2016).

En este ítem, varias respuestas se clasificaron en “experiencias de beneficio personal” o “experiencias frustrantes o de tristeza”. Las primeras tienen que ver con que el informante describió que la experiencia le dejó enriquecimiento o satisfacción personal, valoración de su situación, etc.

En el ítem ¿Por qué despediría a alguien? la tipología de acuerdo a las respuestas:

Faltas a la ética: falta de valores, corrupción, robo, mentiras, etc.

Malos resultados y mal desempeño profesional: no lograr las metas, no cumplir sus funciones, por no tener el perfil, etc.

Y solo una persona dijo que por indicaciones del jefe.

La tipología del ítem 13 para la pregunta ¿Qué elementos consideraría para promover a alguien a un mejor puesto?:

Competencias personales: actitud, ética, compromiso, responsabilidad, resultados obtenidos, desempeño, trabajo en equipo, honestidad y demás características que no necesariamente un profesionista tiene.

Competencias profesionales, son las características técnicas del sujeto como conocimientos técnicos o especializados, alguna preparación académica, idiomas, entre otros.

Ambos: Tanto competencias personales como profesionales.

A la pregunta ¿Para qué actividades siempre tiene tiempo en su trabajo?, la tipología fue:

Centrada en la persona: atender personas, escuchar a los alumnos o colaboradores, etc.

No centrada en la persona: Circundocencia, revisar correos, asistir a reuniones, etc.

En los ítems cuatro y cinco que miden el uso y conocimiento de la Misión respectivamente, se consideraron los elementos de la Misión que se marcan en letras negritas en el siguiente párrafo:

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación superior y media superior de la Compañía de Jesús, tiene como misión **formar** hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; **generar conocimiento** sustentado en su excelencia académica y humana, en **diálogo con las distintas realidades** en las que está inmersa, para contribuir a **enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social** con el fin de **promover el desarrollo sostenible** teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria (Universidad Iberoamericana Puebla, 18 de diciembre de 2017).

10. Valoración de la proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU ignaciana.

A partir del marco teórico, de revisar las respuestas y de codificarlas se procedió a seleccionar aquellos ítems que permitirían valorar cuantitativamente la proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU ignaciana. Se eligieron los siguientes 10 ítems según su pertinencia para medir la variable y considerar todas las dimensiones.

Tabla 10: Ítems para valorar la RSU ignaciana.

Variable 1: involucramiento con la realidad social del entorno.		
Dimensión.	Indicadores.	Ítems y códigos para gerentes.
Involucramiento en los problemas sociales.	Presencia en realidades con condiciones de vulnerabilidad social.	Tiene experiencias de contacto. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Ha tenido experiencias de contacto en realidades vulnerabilidad social ya sean desde el contexto laboral o personal (más allá del contexto familiar o en el contexto laboral).
	Finalidad de estar informado.	Se informa para tomar mejores decisiones o para buscar alternativas de solución. Si (VALOR 1) No (VALOR 0)
Variable 2: marcos de referencia para la toma de decisiones.		
Misión de la Universidad.	Escala de valores en las decisiones laborales.	Decide según dicta la Misión. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Jerarquizó dentro de las 2 primeras opciones “Valorar si la decisión contribuye a educar al alumnado”. VALOR 0: No jerarquizó dentro de las 2 primeras opciones “Valorar si la decisión...”

	Conocimiento de la Misión.	Conoce la Misión de la Universidad. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: jerarquizar dentro de las 3 primeras opciones el f) Cumplir con sus funciones de docencia, investigación y vinculación. VALOR 0: jerarquizar fuera de las 3 primeras opciones el f).
	Elementos de la Misión coincidentes con la misión y personal del gerente.	La misión de vida converge con la Misión institucional. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Se asemeja a la misión o quehacer de la universidad VALOR 0: perspectiva personal (por ejemplo, ser feliz) Nota: Se consideró la pregunta de control: Su mayor logro sería
Criterios ignacianos.	Atención centrada en la persona.	Considera los posibles impactos inmediatos y futuros hacia las personas y el medio ambiente. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Jerarquiza como #1 “Los afectados o involucrados”. VALOR 2: No jerarquiza como #1 “Los afectados o involucrados”.
Variable 3: Acciones de incidencia social.		
Ayuda a personas, a la sociedad y al ambiente.	Respuesta a necesidades sociales.	El Área realiza acciones de incidencia social o ambiental. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Describe la incidencia directa o indirectamente (gestión de impactos). VALOR 0: Se limita a mencionar su función sin incluir la incidencia o no realiza acciones.
	Enfoques de RSU.	Considera la RSU desde un enfoque de gestión de impactos o territorial. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Respuesta 2 o 4.
Variable 4: Evaluación de la toma de decisiones.		
Evaluación hacia la mejora continua.	Conocimiento de la satisfacción de los grupos de interés.	Evalúa los impactos de su trabajo. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: Formalmente (con indicadores). VALOR 0: Subjetivamente (pragmáticamente o no evalúa).
Transparencia y rendición de cuentas.	Transparencia en la rendición de cuentas.	Rinde cuentas con transparencia. Si (VALOR 1) No (VALOR 0) VALOR 1: (incluye aspectos positivos y negativos). VALOR 0: Solo incluye aspectos positivos o no informa.

Fuente: Elaboración propia.

De las 92 encuestas que se aplicaron se eliminaron ocho dado que contenían algún ítem sin respuesta o con respuestas incompletas. Finalmente se obtuvieron 84 encuestas que permitieron hacer esta valoración.

Al puntaje que cada gerente podría obtener (máximo 10 puntos) se le nombró indicador de proximidad a la RSU ignaciana. Este indicador se escala del 1 al 10 y considera que cada ítem tiene valores dicotómicos de uno o cero.

Además de valorar la media total que obtuvo cada gerente, se valoró la media que obtuvo el sujeto por variable, esto con el fin de identificar las áreas de oportunidad con mayor exactitud y que faciliten las propuestas de mejora.

Posteriormente se diseñó una escala que permite medir el desempeño gerencial según la proximidad de sus decisiones a la RSU en clave ignaciana. En la Tabla 12 se muestran los intervalos de clase que aluden a la caracterización de la gerencia:

Tabla 11: Escala de proximidad a la RSU ignaciana.

Aproximación de las decisiones gerenciales hacia la RSU ignaciana	Muy distante	Distante	Intermedia	Cercana	Muy cercana
Valor obtenido	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)
Caracterización de la toma de decisiones por variable	Involucramiento con la realidad.				
	Las decisiones gerenciales suelen no involucrar lo que acontece en la sociedad fuera de la Universidad.	El involucramiento de las decisiones gerenciales con la realidad social es mínimo.	Las decisiones gerenciales medianamente involucran lo que acontece en el entorno de la realidad social.	Las decisiones, en gran medida, involucran lo que acontece en la realidad social más allá de lo que sucede en la Universidad.	La toma de decisiones tiene un total involucramiento con la realidad social del entorno.
	Marcos de referencia				
	La toma de decisiones está basada, en gran medida según criterios subjetivos y pragmáticos del gerente.	La toma de decisiones, sobretodo, se basa en criterios subjetivos pragmáticos. En menor proporción, considera la Misión y criterios ignacianos.	Las decisiones se basan tanto en la Misión universitaria y en criterios ignacianos como en criterios subjetivos y pragmáticos.	La Misión y los criterios ignacianos prevalecen como criterios para la toma de decisiones.	La Misión y criterios ignacianos son los criterios para la toma de decisiones.
Acciones de incidencia social					

No se realizan acciones de incidencia social.	Las decisiones gerenciales poco tienen que ver con acciones de incidencia social.	Se realizan ciertas acciones de incidencia social pero no responden del todo a problemas sociales.	Gran parte de las acciones de incidencia social que se realizan ayudan a resolver problemas sociales.	Se realizan acciones de incidencia social con un enfoque de gestión de impactos y responden a necesidades sociales.
Evaluación de la toma de decisiones.				
La toma de decisiones suele no evaluarse ni se rinde cuentas con transparencia a los grupos de interés.	Las decisiones gerenciales se evalúan bajo criterios subjetivos y/o pragmáticos.	Las decisiones son sometidas a una rendición de cuentas gerencial; sin embargo, la información que se rinde no necesariamente considera la satisfacción los grupos de interés o solo se informan logros.	La toma de decisiones es evaluada por algunos grupos de interés implicados en tal decisión. Se rinde cuentas y se tiene disposición a la transparencia.	Las decisiones son evaluadas por los grupos de interés implicados. Se rinde cuentas holísticamente y se tiene absoluta disposición a la transparencia.

Fuente: Elaboración propia, 18 de diciembre de 2017.

11. Análisis descriptivo e interpretación de datos (Rojas Soriano, 2013).

Se analizaron e interpretaron los datos empíricos por variable, y de manera integrada (todas las variables y los datos demográficos). Se procedió con la redacción del análisis descriptivo incorporando gráficas para visualizar mejor los resultados y testimonios que se desprendieron de las entrevistas realizadas.

12. Análisis valorativo e interpretación de datos.

Se analizaron e interpretaron los valores que cada gerente obtuvo al responder los 10 ítems seleccionados del cuestionario. El porcentaje de sus respuestas se analizó con respecto a su aproximación hacia la RSU ignaciana (escala Likert), de tal manera que se valoró qué tanto se aproximan las decisiones gerenciales hacia la RSU en clave ignaciana.

13. Análisis dinámico (Rojas Soriano, 2013).

Se interrelacionaron los datos demográficos gerenciales con los promedios de las respuestas gerenciales con el fin de encontrar posibles conexiones y proponer mejoras al proceso de toma de decisiones gerenciales.

Se presentan gráficas de promedios de puntajes según la edad, los años de experiencia, la función del puesto, el Departamento, el sexo y demás datos demográficos.

Fase 5: Conclusiones

14. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Se dio respuesta a los objetivos y se integraron todos los análisis anteriores. Se realizó una discusión sobre los problemas utilizando los elementos teóricos y los datos obtenidos de la investigación para finalmente proponer recomendaciones y futuras investigaciones.

5. Resultados

A partir de la aplicación del instrumento a los gerentes y de haber sistematizado y realizado cada una de las fases que se detallaron en el marco metodológico, se procede con el capítulo de resultados, el cual está estructurado en tres secciones.

En la primera se presenta una descripción de la demografía de la gerencia que permite comprender el contexto del fenómeno de estudio. Se acompaña de los datos más importantes y en caso de que se deseen consultar todas las gráficas y datos se pueden hallar en los anexos.

En la segunda, se presentan las características del modelo de toma de decisiones gerenciales en la perspectiva de RSU ignaciana integrado por 4 variables: 1. Involucramiento con la realidad del entorno social, 2. Marcos de referencia para la toma de decisiones, 3. Acciones de incidencia social y 4. Evaluación de la toma de decisiones.

Y en la tercera se analizan las relaciones entre las variables del Modelo con otras de índole demográfica y de desempeño.

5.1 Descripción demográfica de la gerencia.

A partir del uso de frecuencias estadísticas se analizaron las características demográficas de la gerencia de la Universidad Iberoamericana Puebla, la cual está conformada por 60% de hombres, mayoritariamente por poblanos seguidos por personas originarios de la Ciudad de México.

Casi siete de 10 gerentes están casados; el resto tiene un estado civil soltero (26%) y divorciado (5%).

Prácticamente el 95% de la gerencia tiene título universitario y casi 7 de 10 gerentes cuentan con algún posgrado. La función gerencial y el nivel se relaciona con la preparación académica ya que la Gerencia de primera línea con funciones de servicios generales es la que cuenta con el menor grado de estudios (secundaria, preparatoria y carrera técnica), mientras que la Alta dirección, en su totalidad, está conformada por doctores.

Casi la mitad de gerentes no tuvo contacto con alguna Obra de la Compañía de Jesús antes de colaborar en la IBERO Puebla. La gran mayoría (78%) colabora en la IBERO Puebla desde hace más de tres años, mientras que 7% cuenta con menos de un año de antigüedad

Poco más de la mitad (53%) tiene entre uno y seis años de experiencia gerencial en la Universidad, cuatro de 10 tienen más de seis años de experiencia y el resto (8%) menos de un año han ocupado cargos gerenciales en la IBERO Puebla.

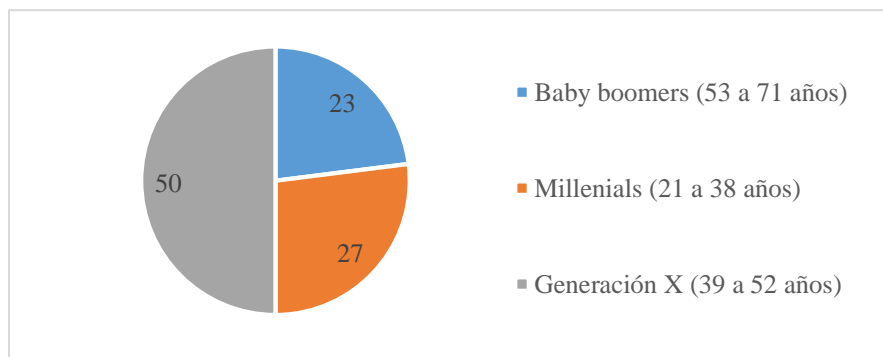
La mitad de la gerencia está conformada por la generación X que suelen ser independientes y adaptables, fomentan las relaciones laborales de confianza, son estables y dan buenos resultados (Chirinos, 2009).

El otro 50% lo conforman los Millennials (27%) y los Baby boomers (23%), éstos últimos se caracterizan por ser comprometidos y fieles a su vida profesional, son idealistas, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos (Chirinos, 2009).

Los Millennials, según dicho autor, tienen altas competencias tecnológicas y amplios conocimientos académicos y globales del mundo, valoran las experiencias, ambientes y diversas culturas. A diferencia de la generación X, los Millennials tienen más desarrollado la creatividad y afectividad.

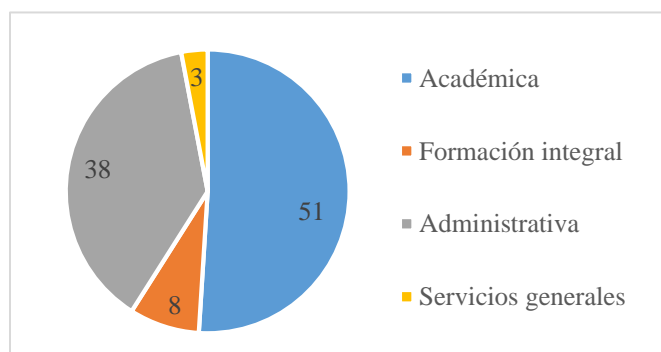
La gerencia de la IBERO Puebla es una mezcla, en su mayoría, de adultez intermedia con un cuarto de adultez temprana y otro cuarto de adultez tardía; es decir, es una combinación de estabilidad y compromiso con cierta creatividad, afectividad, idealismo y seguridad.

Gráfica 1: Categorías generacionales de la gerencia.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

La gran parte de gerentes son coordinadores (72%), casi un cuarto ocupa cargos de Dirección Media (24%) y 4 % de Alta Dirección. Además, los puestos gerencia tienen diferentes funciones en la Universidad. 60% de la gerencia realiza funciones formativas (académicas y de formación integral) y 40% administrativas (administrativas y de servicios generales).

Gráfica 2: Áreas gerenciales.

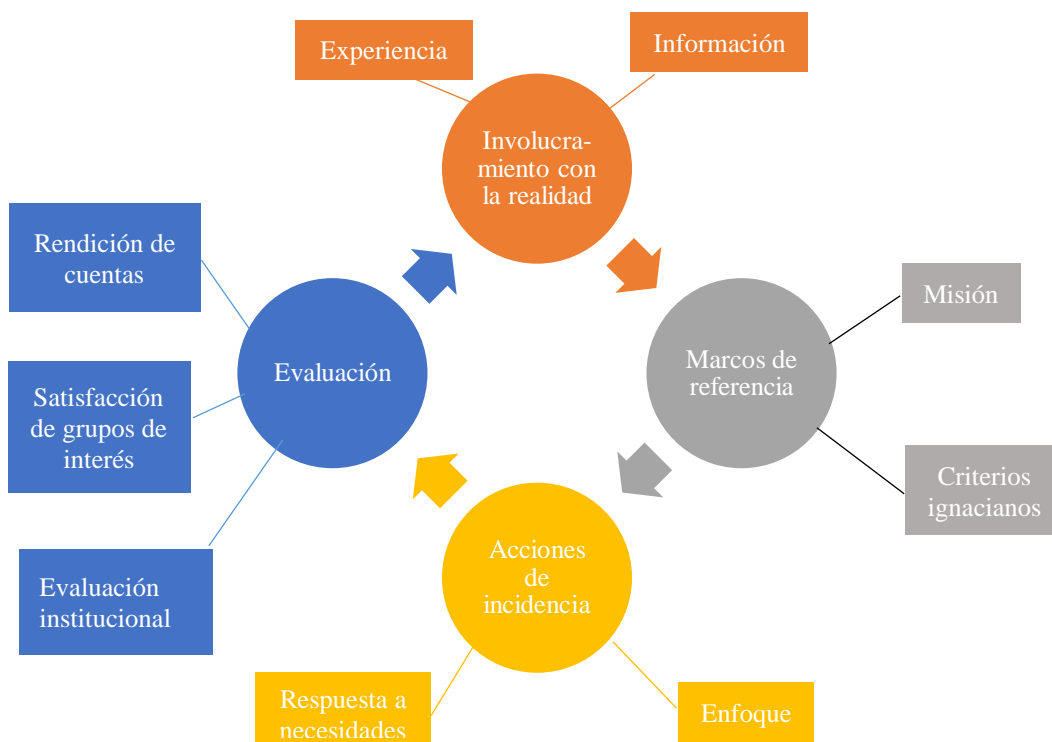
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

5.2 Caracterización de la toma de decisiones en perspectiva de RSU ignaciana (RSUI).

A continuación, se caracteriza la toma de decisiones gerenciales en la perspectiva de RSU ignaciana, a partir de describir cada elemento del modelo (cada una de las cuatro variables) con la ayuda de la estadística descriptiva y de testimonios.

El Figura 14 integra los elementos del modelo e incorpora todos los ámbitos que se consideraron para comprender cada variable del modelo. Se muestra que el involucramiento con la realidad social implica que la gerencia se informe y tenga experiencias de contacto con personas en situación de vulnerabilidad; que la gerencia decida con los marcos de referencia de la Misión y los criterios ignacianos; que realice acciones de incidencia social con un enfoque de gestión de impactos o en perspectiva territorial y que esas acciones respondan a necesidades sociales y, por último, que el desempeño gerencial sea evaluado, sometido a una rendición de cuentas y que mida la satisfacción de los grupos de interés.

Figura 14: Modelo de toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva de RSU ignaciana.



Fuente: Elaboración propia.

Variable 1: involucramiento con la realidad social del entorno.

Como se explicó anteriormente, uno de los elementos fundamentales para la toma de decisiones es el involucramiento con la realidad que en este trabajo se ha identificado con mantenerse informado de lo que acontece en la realidad y experimentar situaciones de vulnerabilidad social.

Con respecto al informarse y a los medios que utiliza se encontró que la gran mayoría de gerentes (94%) consulta más de un medio de comunicación para informarse de lo que acontece en la realidad social. De ese porcentaje, casi la mitad consulta tanto medios conservadores como alternativos¹⁹, el 5% únicamente consulta medios alternativos y el 2% medios conservadores.

Es decir, la gerencia contrasta información y muestra rasgos ignacianos de un pensamiento crítico y una comprensión más amplia de la realidad. Sin embargo, alrededor de 2

¹⁹ Tipificación de medios descrita en el capítulo de metodología.

gerentes evitan ver noticias y otros dos aseguran que los medios de comunicación están distantes de su vida cotidiana.

Respecto al otro indicador de involucramiento con la realidad, 80% de la gerencia tuvo alguna experiencia de contacto a lo largo de los últimos años con personas en condiciones de vulnerabilidad social. De esta gran mayoría, poco menos de la mitad tuvo esa experiencia porque es parte de sus funciones laborales, 14 % la tuvo desde un contexto familiar (visitar algún familiar enfermo, convivir con empleados domésticos, etc.) y 20% tuvo contacto más allá de ambos contextos, lo cual representa una experiencia absolutamente voluntaria y más auténtica sin la retribución económica que un trabajo brinda, ni moral que el entorno familiar conlleva.

Llama la atención que el porcentaje más alto de experiencias de contacto se dé en el contexto laboral. Esto podría significar que la Universidad promueve estas experiencias tal como su discurso lo dicta.

Es importante resaltar que solo dos de cada 10 gerentes tengan la convicción e iniciativa por acercarse a personas en situaciones de vulnerabilidad social. Tal parece que la motivación de que estos gerentes busquen voluntariamente estas experiencias se debe a meras inquietudes personales más que a procesos de capacitación intencionados que procuren la coherencia entre el quehacer personal del individuo y el laboral.

En términos generales, la gran mayoría de directivos y coordinadores (gerencia) de la Universidad Iberoamericana Puebla está informada de lo que acontece en la sociedad y lo hace a través de medios de comunicación que, por su orientación, podían considerarse tanto conservadores como alternativos, lo cual seguramente tiene cierto grado de influencia en la toma de decisiones.

La gerencia al mantenerse informada y tener cierta presencia en realidades con condiciones de vulnerabilidad social (sobre todo desde la “obligatoriedad” del puesto), muestra cierto involucramiento en los problemas sociales. Este involucramiento al estilo ignaciano podría permitirle comprender tales problemas y decidir con mayor conocimiento del contexto social.

Capacité a organizaciones de la sociedad civil (OSCs) en liderazgo ciudadano para la gobernanza, a través del Programa de Cultura de la Legalidad para crear conocimiento y conciencia jurídica a ciudadanos en la colonia 20 de noviembre. También doy capacitación jurídico-social a Organizaciones de la sociedad civil en la Ibero Puebla... (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Cabe detenerse a mirar a aquellos cuatro gerentes que poco se informan y a los 20 que no han tenido experiencias de contacto. Es decir, alrededor del 25% de la gerencia está poco involucrada con la realidad social y vale la pena hallar causas de este padecimiento institucional que distancia a la Universidad de aproximarse más hacia la RSU ignaciana.

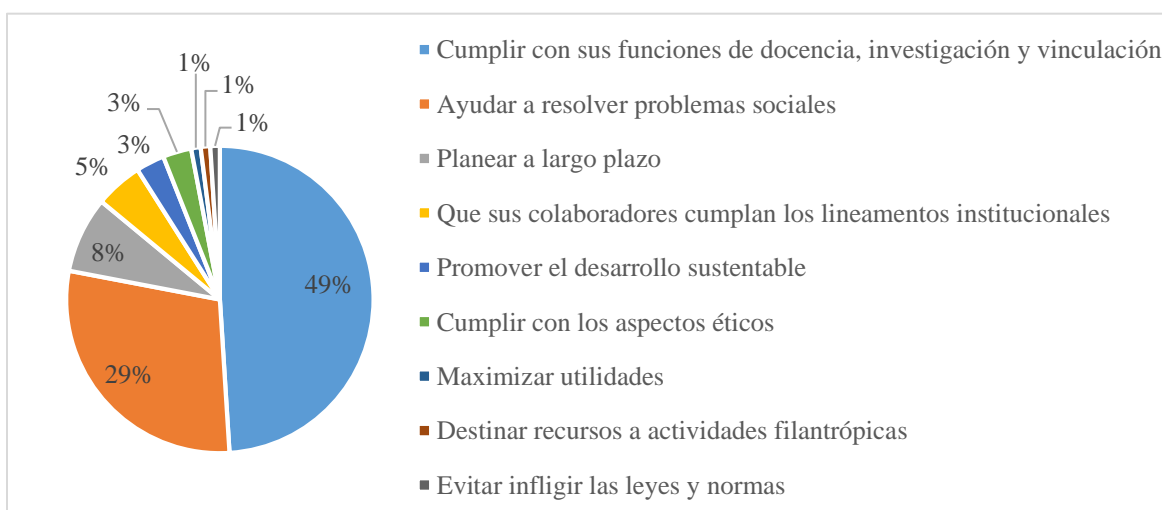
Variable 2: Marcos de referencia para la toma de decisiones.

Otro elemento del modelo de decisiones es los marcos de referencia que considera la gerencia para decidir, que idealmente supone que la gerencia guie sus decisiones con base en la Misión y en criterios ignacianos.

Para ello, primeramente, la gerencia debe conocer la Misión, en ese sentido se halló que la gran mayoría de gerentes conoce la Misión ya que el 49% de la gerencia cree que el quehacer de IBERO Puebla debe ser, en primer lugar, cumplir con sus funciones de docencia, investigación y vinculación y 29% que debe ayudar a resolver problemas sociales.

Ambas funciones conforman la esencia de la Misión; sin embargo, 1% considera que la Universidad debe prioritariamente maximizar utilidades, otro 1% que debe destinar parte de sus recursos a actividades filantrópicas y un 1% más que debe evitar infringir las leyes y normas.

Gráfica 3: Perspectiva gerencial del deber primordial de la universidad.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Complementario a esto, se indagó qué tanto el gerente relaciona su propósito en la Universidad con la Misión institucional. Al respecto, se halló que la mayoría de gerentes (75%)

no relaciona su propósito laboral con la Misión. Conciben que la finalidad de su trabajo es, sobre todo, la consecución de los objetivos del Área de la cual son responsables (64%).

“Mantener las instalaciones del área donde trabajo en su mejor estado posible para poder brindar un servicio de calidad y vanguardia a todos nuestros visitantes.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Y 11% concibe que su propósito en la Universidad es obtener un beneficio personal:

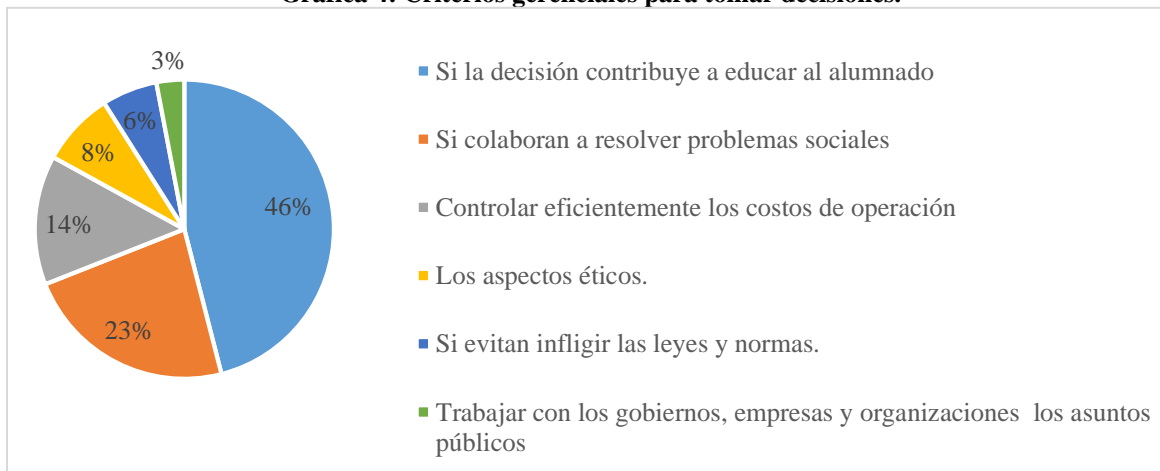
“Continuar con mi desarrollo profesional y sostener a mi familia.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Con esto se muestra que a pesar de que la gerencia conoce la Misión suele perder la perspectiva del proyecto -amplio- universitario que se explicita en la Misión. El siguiente testimonio ilustra esta problemática organizacional donde algunas veces los objetivos de las Áreas no necesariamente se dirigen hacia la Misión y hasta se llegan a contraponer.

Consensar decisiones es difícil, es burocrático, todas las Áreas de la Universidad tienen sus propios objetivos y suelen no ser compatibles entre sí, a veces hasta entran en conflicto. Cada Área tiene sus propias encomiendas institucionales y aunque la otra Área entienda eso, ésta va a buscar conseguir sus propias encomiendas... Si el coordinador o director no vela por sus encomiendas su personal y él corren riesgo. Esta lógica hace que la comunicación sea complicada... (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Aunado a esta complejidad organizacional, se suma el hecho de que el propósito de 11 gerentes de la Universidad es buscar su beneficio personal.

Tanto el conocimiento gerencial de la Misión y los propósitos gerenciales deben traducirse en que las decisiones gerenciales se tomen con base en la Misión. En ese sentido se halló que casi la mitad de gerentes decide con base en valorar si la decisión contribuye a educar al alumnado, cerca de un cuarto toma decisiones si éstas colaboran a resolver problemas sociales y el resto conforme los muestra la gráfica.

Gráfica 4: Criterios gerenciales para tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Es decir, la mayoría de gerentes considera elementos de la Misión de la Universidad para decidir; tales como: que la decisión contribuya a educar y que colabore a resolver problemas. Ambos aspectos son substanciales en la Misión.

Para la Compañía de Jesús, la referencia misional es fundamental y, por lo tanto, es una fortaleza de la IBERO Puebla, aunque se debe trabajar con aquella minoría que sobrevalora el control de los costos de operación (14%) y evitar infligir leyes y normas (6%).

Para la RSU ignaciana no basta que las decisiones laborales consideren la Misión, sino que haya una coherencia de la pretensión personal del gerente con la Misión universitaria. En ese sentido, se halló que el 60% de gerentes aspiran a asuntos afines con la Misión como actividades de educación, investigación o de beneficio social.

“Si tuviera recursos económicos ilimitados haría lo mismo que hago, formaría personas, pero en un contexto con más contacto con la naturaleza...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Sin embargo, 40% no relaciona su misión personal con la de la Universidad.

“Sería diseñadora de jardines... viviría en un hotel...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Como ítem de control al ítem anterior y para determinar la convergencia de la misión del individuo con la de la institución, se preguntó a la gerencia su mayor aspiración en la vida y se encontró que 63% de gerentes tienen aspiraciones de beneficio personal y 37% relacionó su mayor aspiración con actividades acordes con la Misión de la Universidad.

“Seguirme desarrollando en el ámbito profesional, prepararme, seguir estudiando, seguir consolidando mi matrimonio, mi familia...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“Servir y ayudar a cambiar aspectos de la realidad que no me gustan...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Esto refleja que la misión de vida de alrededor de la mitad de gerentes concuerda con la Misión de la Universidad. Para AUSJAL (2016) esta coherencia misional es un elemento importante para gerenciar una Universidad jesuita. En este aspecto, se halla un área de oportunidad para fortalecer el proceso de reclutamiento y de capacitación gerencial.

Además de que la Misión sea un marco de referencia en las decisiones gerenciales, los criterios ignacianos también deben ser parte del marco referencial. Para lo cual, en primera instancia, se identificó el conocimiento que tiene la gerencia de documentos universitarios ignacianos referentes para la Compañía de Jesús y; en segunda instancia, se determinó la aplicación de algunos de los principales criterios ignacianos en la toma de decisiones, tales como: centralidad en la persona, perspectiva de integralidad, pensamiento crítico, búsqueda del bien común y opción por los pobres.

En el caso del conocimiento de documentos ignacianos, casi la mitad de gerentes conoce el documento “La Promoción de la Justicia en las Universidad de la Compañía de Jesús” que es un texto referente del quehacer y pertinencia de una universidad jesuita.

En cuanto a la centralidad en la persona, poco más de la mitad de gerentes siempre tiene tiempo para atender a sus colaboradores o personas relacionadas al puesto, mientras que poco menos de la mitad lo tiene para atender asuntos administrativos o académicos no necesariamente centrados en las personas.

La gran mayoría de gerentes refirió que los problemas de sus colaboradores son de índole laboral.

“Mis colaboradores tienen poco compromiso, problemas de comunicación interna y se limitan a la responsabilidad para la que fueron contratados” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Alrededor de 15 gerentes dijeron que los problemas son de índole tanto personal como profesional; es decir que conciben al colaborador no solo en su dimensión laboral-profesional sino también en la humana-personal.

“Tienen una remuneración inadecuada y tienen problemas de salud o algún familiar enfermo... un poco los horarios y guardias para cubrir la oferta de diplomados” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

El 3% solo comentó los problemas personales, el 4% desconoce los problemas de sus colaboradores y el 2% asegura que sus colaboradores no tienen problemas.

“No me siento capaz de contestar esta pregunta porque los desconozco.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Otro ítem que se utilizó para identificar si las decisiones gerenciales ponen en el centro a las personas se le pidió a cada gerente que jerarquizara los elementos del contexto universitario que considera para decidir.

61% considera, en primera instancia, a los afectados o involucrados en tal decisión. El 17% ponderó como elemento más importante para tomar decisiones, las indicaciones del jefe. El 13% los lineamientos y normativas institucionales. Solo el 5% considera como primer elemento para tomar decisiones la disponibilidad de presupuesto y el 3% el medio externo.

En cuanto al criterio ignaciano de perspectiva integral, 53% de gerentes despedirían a algún colaborador por faltas a la ética; es decir, por cuestiones relacionadas únicamente con la dimensión humana de la persona.

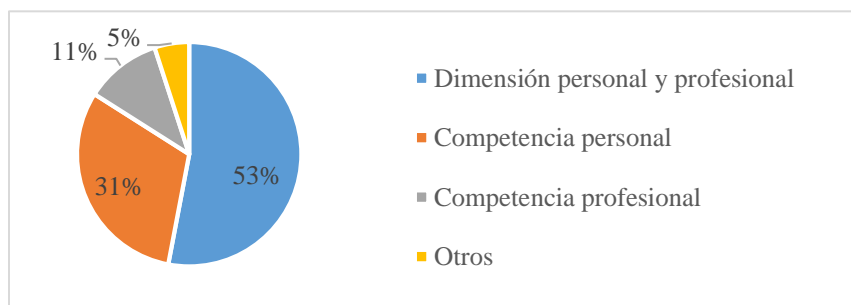
“Por falta de valores... no importa tanto su preparación...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“Porque esa persona no respete raza, credo, estatus social que sea discriminatoria.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

En contraparte, poco más de la mitad de la gerencia considera tanto la dimensión personal como la profesional del colaborador para promover a alguien a un mejor puesto.

“Su identidad, personalidad, el cumplimiento de sus funciones y su competencia profesional.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Gráfica 5: Factores que considera la gerencia para promover a sus colaboradores a un mejor puesto.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Acontece una situación similar en la contratación de alguien; 37% de la gerencia decide contratar a alguien por la experiencia laboral del aspirante y otro porcentaje exactamente igual de gerentes decide por las competencias personales.

Con ello se muestra que los criterios para contratar o ascender a alguien son más exigentes que para despedirlo ya que para las primeras situaciones la gerencia suele mirar tanto las competencias personales (carisma, creatividad, colaboración, apertura, etc.) como las profesionales (conocimientos, destrezas técnicas, manejo de software, etc.) mientras que para despidos solo basta mirar las incompetencias propias de la personalidad del individuo (robo, acoso, corrupción, mentira, etc.).

Estas inconsistencias en los marcos de referencia ponen en riesgo la RSU en su dimensión organizacional, específicamente, hacen cuestionar que exista una cultura de transparencia, un clima organizacional sano, procesos de participación e inclusión, desarrollo del talento humano y una comunicación responsable.

En términos generales, los criterios ignacianos de centralidad en la persona y enfoque de integralidad de las personas, son criterios que aproximadamente la mitad de gerentes toma como referencia para decidir.

Por otra parte, otro criterio ignaciano que tiene que ver con la búsqueda del bien común, se halló que los aspectos que más valor les da la mayoría de gerentes (55%) son aspectos relacionados con el carácter que determina la personalidad del individuo.

“Admiro a mi mamá por su fortaleza, a mi abuela materna por su tenacidad y a mi padre por su estricto sentido de la responsabilidad.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

12% ponderó los valores morales:

“Admiro a San Ignacio por el cambio que tuvo en su forma de vida, por poner por encima del dinero la consciencia y por el autoconocimiento que tuvo” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Y 4% los valores sociales.

“Ignacio Ellacuría porque hizo de la universidad una respuesta a los problemas sociales. Monseñor Romero porque es el ejemplo vivo de unir fe y justicia.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

La gerencia, en su mayoría, valora las cualidades singulares que diferencia a cada individuo que valores sociales; es decir, se denota una perspectiva gerencial algo más tendida hacia lo individual que hacia lo colectivo.

En resumen, tanto la Misión como los principios ignacianos son marcos de referencia para la toma de decisiones de más o menos la mitad de la gerencia, sobretodo, ésta se basa más en la Misión de la Universidad que en los principios ignacianos.

Quizás esto tenga que ver con la complejidad y ambigüedad de los criterios ignacianos cuyo grado de abstracción conceptual es profundo -no son un texto concreto como la Misión- sino una filosofía que se puede mirar desde diferentes aristas y e interpretarse de diversas maneras.

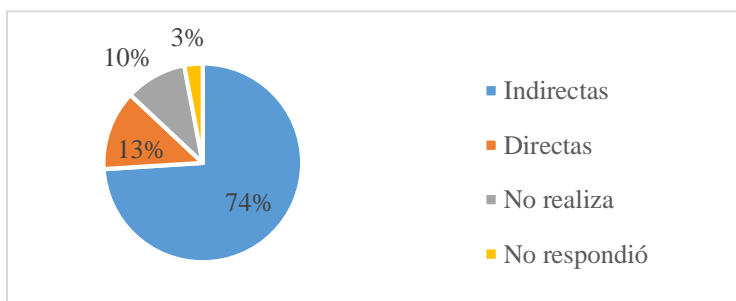
En ese sentido y para incrementar el número de gerentes que basen sus decisiones en principios ignacianos, se recomienda que la Universidad cuente con un listado de valores institucionales que se desprendan de su filosofía y que estén al alcance de todo el personal como lo está la Misión y Visión.

La centralidad en la persona fue el principio ignaciano con relativamente mayor porcentaje de gerentes y los principios con menor porcentaje fueron la escala valoral -que pondera más lo individual que lo colectivo-.

Este último criterio coincide con la dificultad que se expresó anteriormente sobre privilegiar objetivos particulares sobre los comunes.

Variable 3: Acciones de incidencia social

El tercer elemento del modelo de decisiones son las acciones de incidencia social que realiza el Área a cargo del gerente. 74% de la gerencia realiza estas acciones de manera indirecta, 13% las realiza directamente y 10% no realiza acciones de este tipo.

Gráfica 6: Acciones de incidencia social del Área gerencial.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Esto refleja que la incidencia social se percibe como parte del quehacer solo de ciertas Áreas de la universidad y que el puesto condiciona a que se lleven a cabo o no este tipo de acciones.

“Está complicado realizar acciones sociales, es más un resultado alterno. Cuando ayudas a alguien a hacer una planeación o normar ayudas a mejorar su trabajo. Es difícil identificar una acción social directa.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Por otro lado, se reconoce la perspectiva gerencial de incidir indirectamente en la sociedad, a través del quehacer de otras Áreas; es decir, se vislumbra cierta intuición de la gerencia por mirar los impactos de la actividad universitaria en la sociedad, o lo que es igual a concebir la responsabilidad social universitaria con el enfoque de gestión de impactos.

“Los logros de matrícula que ayudan a tener más ingresos en la universidad. Todas las acciones inciden en el sentido de que se ve repercutido en la inscripción y se refleja en formar mejores personas.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

El discurso jesuita plantea una universidad que ponga todo su potencial al servicio de las mayores necesidades sociales, no obstante, en la práctica solo el 13% de Áreas gerenciales realizan acciones de incidencia social de manera directa.

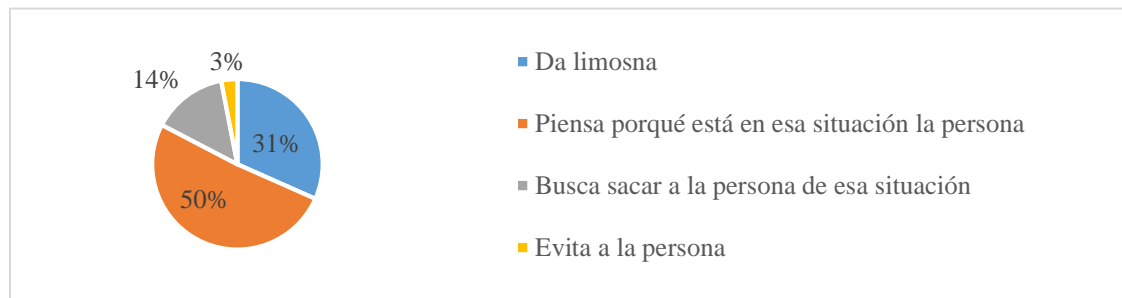
En cuanto al enfoque de la gerencia sobre la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la que se desenvuelven las acciones de incidencia social se encontró que 42% concibe que la RSU tiene que ver con la participación de la universidad en políticas de desarrollo territorial desde el ejercicio de su misión académica.

Casi una cuarta parte la concibe como la responsabilidad de la universidad por los impactos sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión.

Es decir, la mayoría de gerentes comprende qué es la RSU y que va más allá del enfoque asistencialista, de auto legitimación o de la obtención del vano reconocimiento social. En suma, los enfoques de la mayor parte de la gerencia coinciden con los que plantea esta tesis.

Este enfoque se confirma cuando la gerencia ve a una persona pidiendo limosna y 50% piensa por qué está así aquella persona.

Gráfica 7: Reacción del gerente al ver a alguien pedir limosna.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Con ello se percibe cierta criticidad por parte de la gerencia y confirma la perspectiva conceptual previamente mencionada ya que al concebir la acción social desde la gestión de impactos o con un enfoque territorial, el gerente sabría que frente a una situación de limosna se halla un contexto complejo con múltiples aristas y que sin un estudio es complicado conocer cuál sería la acción más responsable.

Esto también confirma que la mayoría de gerentes supera el enfoque asistencial y muestran reflexión y ánimo por dar algo más que una moneda a una persona que pide limosna.

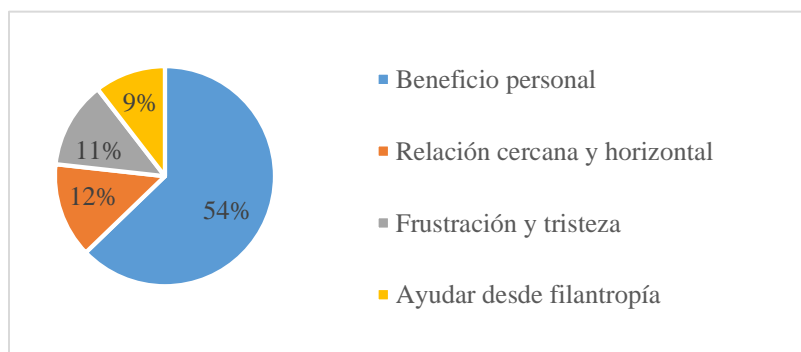
Finalmente, para concluir con esta variable y determinar si las acciones de incidencia social verdaderamente responden a necesidades sociales. Se retoman las experiencias de contacto de los gerentes con personas en situación de vulnerabilidad social.

Recordando que la mayoría de estas experiencias se dieron en el contexto laboral, podemos conocer qué tipo de relación se dio durante aquella experiencia. 12% centró la descripción de su experiencia en reconocer a aquellas personas desde una relación cercana y horizontal, o sea que percibían a estas personas como personas de las cuáles pudieran aprender algo significativo. Este enfoque es el ideal desde la perspectiva de RSU ignaciana.

“De esa experiencia aprendí de las personas, aprendí a reconocer el valor de la austeridad y a vivir dignamente en la austeridad. Me formó eso.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“Me ha hecho descubrir cosas, quitar prejuicios y descubrir la esencia de las personas.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Gráfica 8: Experiencias que transmiten las personas en situaciones de vulnerabilidad social.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Este ítem confirma que aquel enfoque asistencial solo prevalece en la gran minoría de la gerencia (9%). Sin embargo, también deja ver que la mayoría de gerentes no ha dejado de “aprovechar” contextos de vulnerabilidad social para “obtener” algún beneficio personal o hasta valorar su condición y ratificar su estilo de vida que muchas veces contribuye a mantener brechas de desigualdad social.

Aunque la gerencia conoce el concepto teórico de Responsabilidad Social es evidente que no se practicaron algunos de sus principios -como la operatividad²⁰- durante las experiencias de contacto que tuvieron gran parte los gerentes.

En resumen, las acciones de incidencia social son pocas según la pretensión ignaciana y es probable que se practican, en gran parte, sin un enfoque de RSU ignaciano.

Variable 4: Evaluación de la toma de decisiones.

Finalmente se analiza el último elemento del modelo de toma de decisiones que es la evaluación con miras hacia la mejora continua. En ese sentido se les preguntó a los gerentes -como

²⁰ La operatividad para Martin-Fiorino, et al. (2016) consiste en superar la relación con los grupos de interés, ejemplificada del médico-paciente para que la vulnerabilidad del paciente se transforme en la capacidad de trabajar juntos para un trabajo en común para su recuperación.

ejercicio auto evaluativo- cuáles son las principales dificultades que enfrentan al tomar decisiones y qué sugerían para mejorar las decisiones gerenciales desde una perspectiva ignaciana.

Poco menos de la mitad respondió que las dificultades que enfrentan son a causa de carencias, debilidades o defectos humanos de las personas en su entorno laboral y casi la misma proporción complementaria dijo que las mayores dificultades para tomar decisiones están en los mecanismos y procesos administrativos de la institución.

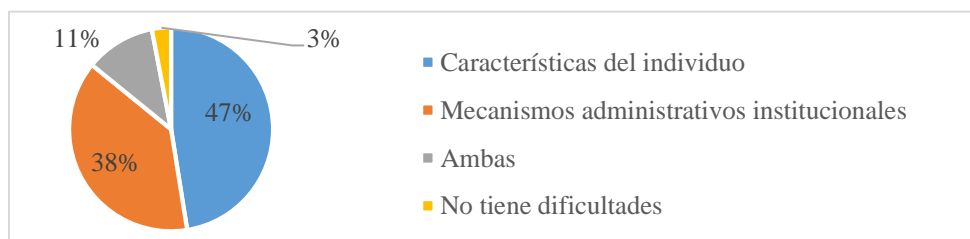
Las respuestas más frecuentes y que describen esto, fueron: las decisiones colegiadas implican mucho tiempo y son poco eficientes, no hay claridad en los lineamientos institucionales, la subjetividad en las decisiones, las estructuras son rígidas y verticales, falta información para decidir, se pondera lo urgente por encima de lo importante, las políticas institucionales de sobre control y su estandarización para áreas muy diferentes, los procesos de liderazgo truncos e incompetentes...

“Me parece que frecuentemente los procesos son demasiado burocráticos.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“Siempre tengo una sensación de urgencia, de atender lo urgente sobre lo importante.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

...no existen lineamientos claros para la toma de decisiones, pareciera que no hay fundamentos. ...los procesos se pueden entorpecer por una sola visión, no hay una visión completa de la universidad, cada jugador juega para su cancha eso puede entorpecer las decisiones. ...la dificultad de tener canales de comunicación para tomar decisiones, dependemos de que nos encontremos en un pasillo (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

La Gráfica 9 muestra las dificultades en las decisiones gerenciales:

Gráfica 9: Dificultades para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

La teoría de Hambirck y Finkelstein en Llopis y Ricart (2010) ayuda a explicar que existen limitaciones que favorezcan una discreción gerencial (capacidad de decidir) en la IBERO Puebla, en primer lugar, por las características personales de los colaboradores o por las carencias, debilidades o defectos humanos de las personas del entorno laboral; y, en segundo lugar, por los mecanismos administrativos de la Universidad. Estas limitaciones entorpecen la toma de decisiones y no favorecen la RSU ignaciana.

Según la teoría de discreción gerencial, para que la gerencia pueda tener mayor capacidad de decisión (discreta gerencia) y con ello tomar decisiones más socialmente responsables e ignacianas se podrían diseñar mecanismos que permitan a la gerencia aumentar su ambición (magis) y compromiso, disminuir la tolerancia al riesgo, desarrollar su intelecto, aumentar su conocimiento del sector y tener mayor autonomía en la institución.

Respecto a las características institucionales que limitan la capacidad de decisión, Llopis y Ricart (2010) sugieren disminuir las fuerzas de inercia como, por ejemplo: bajar la antigüedad de los gerentes o hacer esbelta la organización; mejorar las posibilidades financieras y disminuir los grupos de presión internos.

Gran parte de las dificultades a las que refirieron los gerentes precisan de programas educativos y capacitaciones que, al permear en los tomadores de decisiones, contribuiría a desarrollar gerentes con competencias de liderazgo ignaciano²¹: adaptación al cambio, autogestión, autonomía, compromiso ético, comunicación, control emocional, desarrollo personal, desarrollo de colaboradores, energía, fortaleza interior, organización, orientación y, consecuentemente se generarían mejores estructuras organizacionales, mejores políticas institucionales, un clima

21 Teixido, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administración de la Educación.

laborar armónico, efectividad en el desempeño de los colaboradores, mayor calidad académica y en el servicio y demás indicadores en la perspectiva de RSU ignaciana.

Todas estas áreas de oportunidad pueden derivarse, en parte, por algunos errores comunes en la toma de decisiones que Robbins et al. (2013) describe y que se ven reflejados en las dificultades que encuentran las y los gerentes para tomar decisiones en la IBERO Puebla.

Algunos de estos errores en la gerencia de la Universidad son:

- El sesgo de gratificación inmediata que describe a tomadores de decisiones que tienden a buscar recompensas inmediatas y a evitar costos. Esto se evidencia con las siguientes frases de algunos de los gerentes entrevistados:

Para tomar decisiones te ves atrapado por la burocracia, es difícil tomar decisiones por tu cuenta, siempre tienes que pedir permiso en muchas cosas, eso dificulta el proceso, está bien que se tomen de manera colegiada para tomar el consejo u opinión de tus colaboradores o jefes, pero cuando uno toma la decisión implica burocracia, procesos complejos, largos... (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

- El efecto de anclaje que es la fijación que tienen los tomadores de decisiones con la información inicial como punto de partida y, una vez establecida, son incapaces de ajustar de manera adecuada información posterior.

Las primeras impresiones e ideas tienen un peso injustificado en relación con la información que se recibe después.

“Es difícil decidir al momento sin suficiente tiempo para analizar” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

- Los tomadores de decisiones que buscan información que reafirme sus elecciones pasadas y descartan la información que contradice sus juicios preconcebidos exhiben el sesgo de confirmación. Estas personas tienden a aceptar información valiosa que confirme sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos hacia la información que los pone en entredicho. El siguiente testimonio es un ejemplo de este error:

“La principal dificultad para toma de decisiones es la falta de información. Me gustaría tener más información de todo lo relacionado a ese tema y qué implicaciones podría tener.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

- El sesgo de estructuración sucede cuando los tomadores de decisiones eligen y enfatizan ciertos aspectos de una situación mientras excluyen otros. Al concentrar su atención en aspectos específicos de una situación y enfatizarlos, al tiempo que minimizan u omiten otros aspectos, distorsionan lo que ven y crean puntos de vistas incorrectos. Así lo deja ver la siguiente frase:

“Se me dificulta que hay que tomar en cuenta muchas cosas, ver todos los aspectos sin pisar alguno. Esto no siempre sucede...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“...tuve un problema porque a la autoridad de altos mandos le llegó una información manipulada sobre mí, la autoridad se quedó con esa versión, se dejó influir y ahora tiene un punto de vista erróneo sobre mí.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

- El sesgo de disponibilidad ocurre cuando los tomadores de decisiones tienden a recordar los acontecimientos más recientes y vívidos en su memoria.

Se distorsiona la capacidad de recordar acontecimientos de una manera objetiva y deforman sus juicios y estimaciones de probabilidad de un acontecimiento en función de su parecido con otros acontecimientos o conjuntos de acontecimientos, se presenta el sesgo de representación. Los gerentes que presentan este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde en realidad no existen.

La estructura organizacional y la poca responsabilidad de quienes toman las decisiones representan un obstáculo. ...me ha tocado ver que muchos no conocen ni la estructura ni la cultura organizacional para tomar de decisiones, además la gente no quiere asumir responsabilidades de su decisión (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

- Los tomadores de decisiones que se atribuyen el crédito de sus éxitos y culpan a otros factores por los fracasos exhiben el sesgo egoísta.

“En lo personal no tengo ninguna dificultad para tomar decisiones, a nivel institucional muchas, por la burocracia administrativa que prevalece.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“No tengo ninguna dificultad para tomar decisiones” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Respecto a los instrumentos que utiliza la Universidad para evaluar a la gerencia, 46% considera adecuados los instrumentos con los que se evalúa su desempeño, 40% los considera poco adecuados, 4% inadecuados y 2% no conoce los instrumentos.

Esto implica que cerca de la mitad de gerentes no están satisfechos con los instrumentos que utiliza la universidad para que sean evaluados.

Algunas de las sugerencias más repetitivas que hace la gerencia para tomar decisiones más socialmente responsables e ignacianas tienen que ver con que los instrumentos sean más específicos según las funciones del puesto, que antes de diseñar los instrumentos se fomente una cultura de evaluación para la mejora continua y no para sancionar.

Que sea una evaluación permanente más que periódica con plazos muy largos (semestrales). Incluir seguimiento y retroalimentación para mejorar gradualmente, que tenga un enfoque procesual más que resultadista, incluso la manera de proceder, que se considere el contexto y la dimensión no solo laboral del colaborador sino la personal que incluya un plan de crecimiento laboral-personal.

“...El trabajo diario no se observa y dice más que los resultados que si se consideran, no valoran las actitudes ¿de qué sirven los resultados con una actitud negativa?” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

No están bien socializados con los empleados, he escuchado diversas personas que dicen que no sirven, lo cual me hace dudar de la existencia de una cultura de la evaluación...

Se asocia la evaluación con un juicio hacia la persona no hacia la mejora continua.

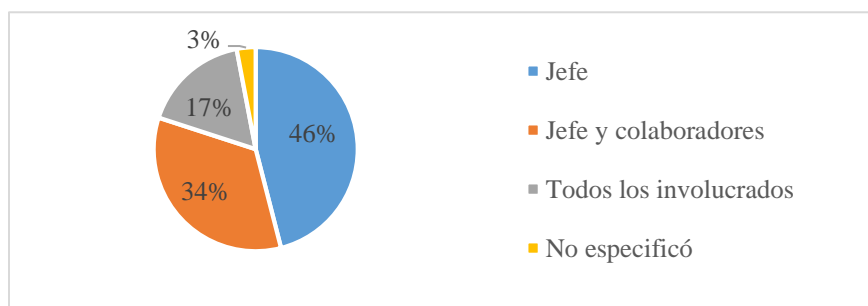
Deberían incluir otros métodos cualitativos u observaciones y mecanismos de retroalimentación. (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“En el instrumento decimos lo que se quiere oír no lo real.” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

Aunado a esto, parece que los procesos institucionales de evaluación tienen diversas áreas de oportunidad y se evidencia con que solo el 17% de gerentes son evaluados por todos los involucrados en las decisiones del gerente, lo cual es un criterio importante en la teoría de grupos de interés en perspectiva de RSU ignaciana.

Además, la Gráfica 10 deja ver que la Universidad no cuenta con un proceso sistematizado de evaluación gerencial ya que 46% son evaluados únicamente por el jefe y solo 17% por todos los involucrados en la decisión.

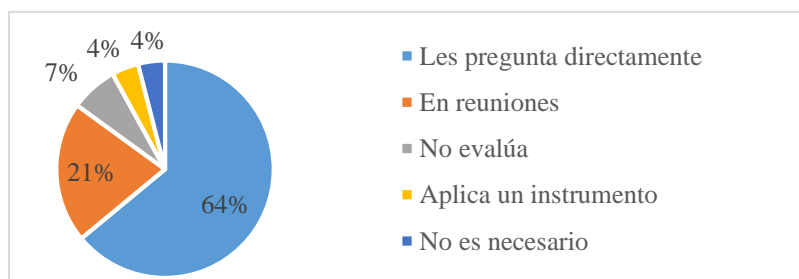
Gráfica 10: Actores que evalúan las decisiones gerenciales.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Todos los afectados por las decisiones gerenciales deben ser considerados en el proceso de evaluación del gerente para dar legitimidad al desempeño del gerente a partir de que estos conozcan si las necesidades de aquellos fueron o no cubiertas.

Por otro lado, 64% de la gerencia les pregunta directamente a sus colaboradores si está o no satisfecho con el trabajo del gerente. 21% lo hacen a través de reuniones, el 7% no sabe si están o no satisfechos sus colaboradores con el trabajo de él. El 4% aplica un instrumento y otro 4% dice que no es necesario conocer si sus colaboradores están o no satisfechos.

Gráfica 11: Maneras de conocer la satisfacción de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Preguntar directamente a los colaboradores implicaría un clima laboral edificado en la confianza, lo cual pone en entredicho este mecanismo de evaluación ya que puede comprometer al colaborador.

De igual manera que en el ítem anterior, parece que la Universidad no cuenta con políticas o mecanismos efectivos para evaluar el impacto del quehacer gerencial en términos de satisfacción de los colaboradores, parece que éste no es un factor que tome en cuenta la Universidad de este grupo de interés tan importante para todo tipo de organización.

Incluso algunos coordinadores comentaban que las encomiendas institucionales que les fueron conferidas están centradas en el alumnado o a personas relacionadas con el puesto, pero no en sus propios colaboradores.

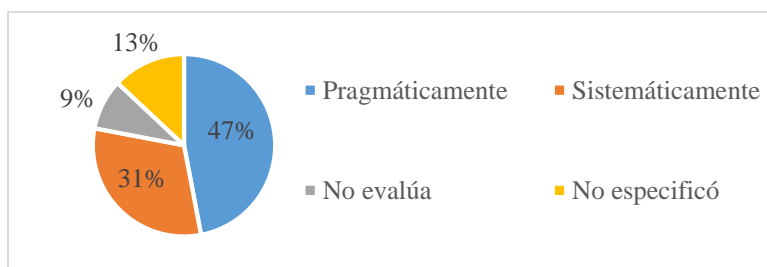
Para la RSU ignaciana, es importante que la Universidad atienda a todos los grupos de interés, sobre todo aquellos que al carecer de poder se hacen dependientes de otros grupos de interés internos o externos para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización ya que estos son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier organización.

Aunado a lo dicho, el 47% de gerentes identifica, de manera pragmática, los cambios que ha traído su trabajo al entorno donde pretende impactar.

“Me doy cuenta de los resultados de mi gestión por comentarios que me hacen”. (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

“Observo el cambio de comportamiento después de que tomé alguna decisión o procedí de tal manera”. (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

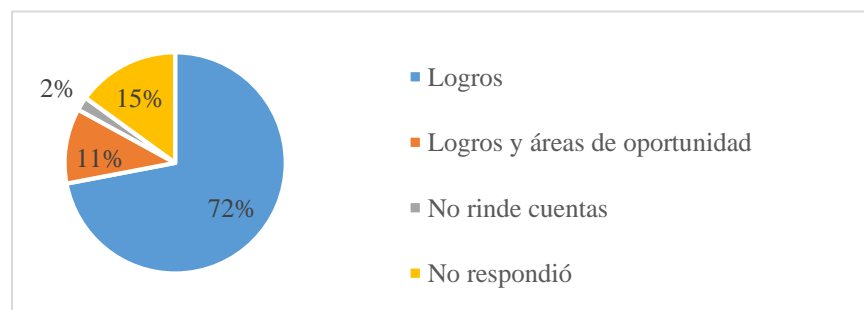
31% lo hace a través de indicadores. El 9% no evalúa y el resto no especificó.

Gráfica 12: Maneras de evaluar el impacto de las decisiones gerenciales.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Nuevamente se vislumbra que la Universidad no tiene mecanismo de gestión de impacto del quehacer gerencial. Los cambios que se pudieron derivar de decisiones gerenciales no se están midiendo objetivamente ni sistemáticamente.

Respecto a la rendición de cuentas solo 11% destaca tanto logros como áreas de oportunidad. Esa rendición transparente es la que lleva a que las decisiones sean cada vez mejores.

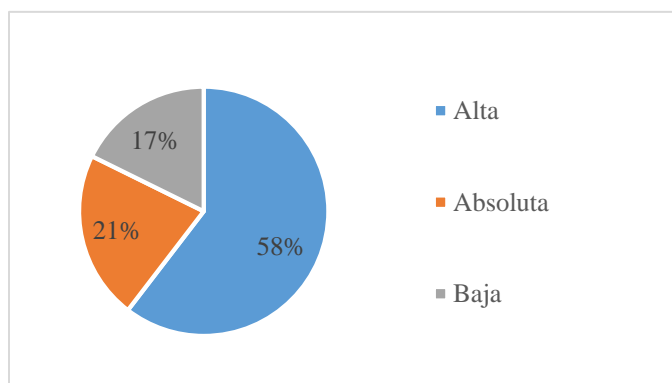
Gráfica 13: Elementos que destaca la gerencia al rendir cuentas.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Si la rendición de cuentas únicamente destaca los logros (72%) puede haber el riesgo de que sea una mera plataforma de lucimiento personal y no de un informe auténtico y transparente que favorezca la mejora continua. Quizás esta tendencia de informar solo lo positivo tenga que ver con la carente cultura evaluativa de la Universidad.

Finalmente, la disposición de la gerencia a la transparencia es alta (58%). La mayoría de está de acuerdo (no totalmente de acuerdo) con que se publiquen los resultados de sus decisiones siempre y cuando se cuiden los vehículos para comunicar tal información. 17% lo considera poco conveniente dado que su puesto maneja información confidencial.

Gráfica 14: Disposición de la gerencia a la transparencia.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

En síntesis, la evaluación para la mejora continua es la variable con más áreas de oportunidad y es fundamental en el paradigma ignaciano y en la RSU. Lo que no se mide no se puede mejorar.

Esta tesis plantea, precisamente, la necesidad de gestionar estratégicamente la RSU ignaciana dado que supone que la RSU se deja a que surja de manera espontánea como ya se ha comentado en el capítulo del Planteamiento del problema.

Esta investigación es un primer acercamiento a esta medición y puede abonar particularmente a esta variable. Se detectó que los procesos institucionales de evaluación no consideran a los grupos de interés involucrados o afectados por las decisiones y tampoco están diseñados desde el enfoque de gestión de impactos que propone la RSU.

5.2.1 Valoración de las decisiones según su proximidad a la RSUI.

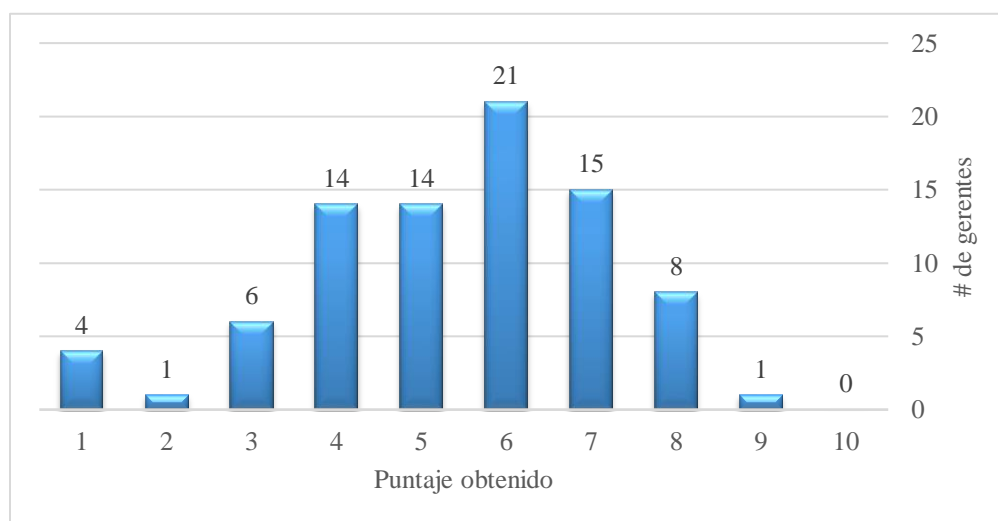
Con la finalidad de continuar caracterizando el proceso de decisiones gerenciales, en este apartado se presentan los resultados derivados de la cuantificación de las puntuaciones que obtuvo cada gerente y las 4 variables del modelo según la aproximación de sus decisiones a la RSU ignaciana.

Se recuerda que en el capítulo del marco metodológico se detalla el procedimiento que se realizó para el desarrollo del indicador de proximidad a la RSU ignaciana.

En la siguiente gráfica se muestra cuántos gerentes obtuvieron de uno a 10 puntos. Se observa que la mayor concentración de gerentes se halla entre los 7 y 4 puntos. También se

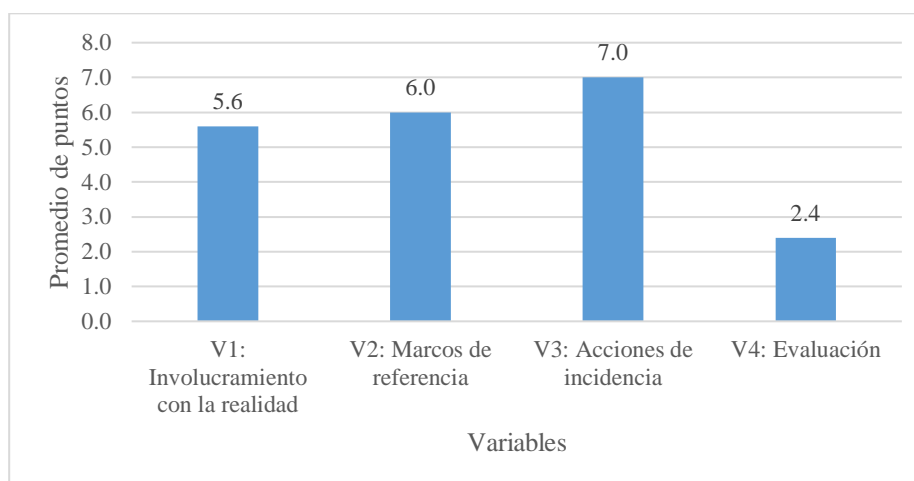
identifica una distribución estándar y llama la atención que ningún gerente obtuvo el 100% de las respuestas que más se aproximan a la RSU ignaciana y que cuatro gerentes obtuvieron uno de 10 puntos.

Gráfica 15: Puntaje obtenido por la gerencia.



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica presenta los puntajes de cada variable que representa los elementos que conforman el modelo de decisiones gerenciales. Se observa que las acciones de incidencia social es la variable que más favorece la aproximación de las decisiones a la RSU en clave ignaciana y la que menos lo hace es la variable de evaluación. El involucramiento con la realidad, los marcos de referencia y las acciones de incidencia social alcanzaron un puntaje mayor a la mitad de puntos posibles (cinco de 10), mientras que la evaluación muestra un amplio rezago al obtener 2.4.

Gráfica 16: Puntajes por variable.

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de ahondar en el análisis y caracterizar más detalladamente el proceso de decisiones, se obtuvo el puntaje que obtuvo cada uno de los 10 ítems. El conocimiento de la misión es el ítem que mayor promedio obtuvo por parte de la gerencia, seguido por la realización de acciones de incidencia social y la concepción de RSU con enfoque de gestión de impactos o territorial.

La rendición de cuentas es el ítem con más bajo promedio. El ítem que le sigue a este es el de experiencias de contacto que muestra que poco más de tres de 10 gerentes ha tenido experiencias de contacto en realidades ajenas a su contexto.

El promedio total que obtuvo la gerencia considerando las cuatro variables fue de 5.4 puntos. La siguiente tabla presenta la descripción de la escala Likert de la toma de decisiones gerenciales en la IBERO Puebla, en letras negritas se marca la valoración de puntos que obtuvo la gerencia por variable respecto a la aproximación de sus decisiones a la RSU en clave ignaciana:

Tabla 12: Descripción de la escala de proximidad de las decisiones gerenciales en la Iberoamericana Puebla a la RSUI.

Aproximación de las decisiones gerenciales hacia la RSU ignaciana	Muy distante	Distante	Intermedia	Cercana	Muy cercana
Valor obtenido de la variable 1	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)

Descripción de la toma de decisiones por variable	Variable 1: Involucramiento con la realidad.				
	Las decisiones gerenciales suelen no involucrar lo que acontece en la sociedad fuera de la Universidad.	El involucramiento de las decisiones gerenciales con la realidad social es mínimo.	Las decisiones gerenciales medianamente involucran lo que acontece en el entorno de la realidad social.	Las decisiones, en gran medida, involucran lo que acontece en la realidad social más allá de lo que sucede en la Universidad.	La toma de decisiones tiene un total involucramiento con la realidad social del entorno.
Valor obtenido de la variable 2	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)
	Variable 2: Marcos de referencia.				
	La toma de decisiones está basada, en gran medida según criterios subjetivos y pragmáticos del gerente.	La toma de decisiones, sobretodo, se basa en criterios subjetivos pragmáticos. En menor proporción, considera la Misión y criterios ignacianos.	Las decisiones se basan tanto en la Misión y en criterios ignacianos como en criterios subjetivos y pragmáticos.	La Misión y los criterios ignacianos prevalecen como criterios para la toma de decisiones.	La Misión y criterios ignacianos son los criterios para la toma de decisiones.
Valor obtenido de la variable 3	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)
	Variable 3: Acciones de incidencia social.				
	No se realizan acciones de incidencia social.	Las decisiones gerenciales poco tienen que ver con acciones de incidencia social.	Se realizan ciertas acciones de incidencia social pero no responden del todo a problemas sociales.	Gran parte de las acciones de incidencia social que se realizan ayudan a resolver problemas sociales.	Se realizan acciones de incidencia social con un enfoque de gestión de impactos y responden a necesidades sociales.
Valor obtenido de la variable 4	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)
	Variable 4: Evaluación de la toma de decisiones.				

	La toma de decisiones suele no evaluarse ni se rinde cuentas con transparencia a los grupos de interés.	Las decisiones gerenciales se evalúan bajo criterios subjetivos y/o pragmáticos.	Las decisiones son sometidas a una rendición de cuentas gerencial; sin embargo, la información que se rinde no necesariamente considera la satisfacción los grupos de interés o solo se informan logros.	La toma de decisiones es evaluada por algunos grupos de interés implicados en tal decisión. Se rinde cuentas y se tiene disposición a la transparencia.	Las decisiones son evaluadas por los grupos de interés implicados. Se rinde cuentas holísticamente y se tiene absoluta disposición a la transparencia.
Valor obtenido total	(1, 2)	(3, 4)	(5, 6)	(7, 8)	(9, 10)

Fuente: Elaboración propia, 8 de mayo de 2018.

Esta valoración permite inferir que la toma de decisiones gerenciales se lleva a cabo de diferentes maneras y algunas veces incorpora características de Responsabilidad Social y rasgos ignacianos, gestionándose la RSU con un carácter pragmático y subjetivo.

Así mismo, se halló que las decisiones además de tener un carácter pragmático y subjetivo, también consideran la Misión institucional y características ignacianas. Es decir, la toma de decisiones es una mezcla entre institucionalidad y subjetividad que algunas veces puede generar contradicciones o tensiones.

Esas características del proceso de toma de decisiones gerenciales de la Universidad es una combinación entre intuición²², racionalidad ilimitada²³ y racionalidad²⁴.

Por una parte, la intuición existe porque hay cierto nivel de incertidumbre o poca claridad de qué camino seguir o se utilizan pocos datos analíticos. Por otra parte, la racionalidad limitada está relacionada con los prejuicios del gerente y el uso de información inadecuada sobre la naturaleza de la disyuntiva que enfrenta y las consecuencias de cada alternativa.

La racionalidad también es otro componente que caracteriza las decisiones gerenciales de la IBERO Puebla, y se puede ver en los gerentes cuyos marcos de referencia son la Misión y principios ignacianos.

²² Proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado (Velazco et. al, 2008).

²³ Este modelo sugiere que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña (Velazco et. al, 2008).

²⁴ modelo que aumenta la probabilidad de que las decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas (Velazco et. al, 2008).

Finalmente, la caracterización derivada del análisis estadístico y testimonial del apartado 5.2, es similar a la que resultó de la valoración cuantitativa. Ambos análisis coinciden en que la evaluación es el elemento del proceso de decisiones gerenciales que más dista de la RSU ignaciana.

Según el indicador de proximidad a la RSU ignaciana, las acciones de incidencia social es el elemento que más acerca a las decisiones a la RSU ignaciana; sin embargo, el análisis estadístico y el puntaje por ítem develan que los marcos de referencia –específicamente la Misión– es la gran fortaleza en las decisiones de la Universidad.

5.3 Análisis dinámico e interpretación integrada.

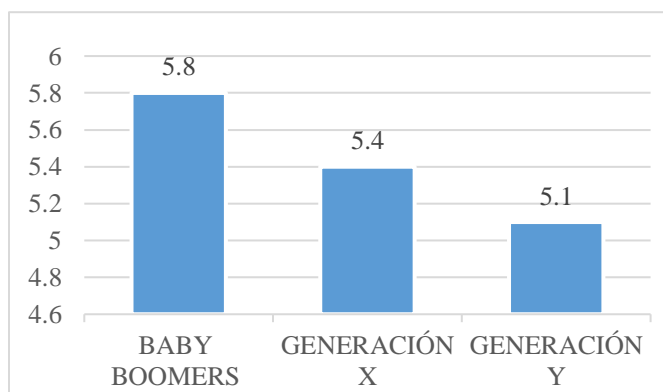
Este análisis consiste en interrelacionar diferentes variables para explicar el fenómeno de estudio. Se contrasta el puntaje de aproximación a la RSU ignaciana con los principales datos demográficos.

Al cruzar el puntaje obtenido de la gerencia con la variable: sexo, lugar de origen y años de experiencia en la Universidad se halló que no había diferencias significativas. Es decir, ser hombre o mujer, local o foráneo o ser de nuevo ingreso o haber colaborado más de 3 años en la institución no son factores que influyan para que la gerencia tome decisiones más socialmente responsables e ignacianas.

Respecto a ser nuevo o haber colaborado más de 3 años puede ser signo de que la Universidad no tiene mecanismos de inmersión efectivos para nuevos colaboradores que les brinda elementos para mejorar su desempeño gerencial.

Caso contrario con la variable generacional que se detalla en la siguiente gráfica que muestra que a mayor edad del gerente mayor puntaje obtenido en la aproximación de las decisiones gerenciales a la RSU en clave ignaciana.

Los Baby boomers obtuvieron el mayor puntaje seguidos por la generación X y en último lugar la generación Y. También se observa que entre cada generación hay una diferencia de cuatro y tres décimas y que todas los Baby boomers están por encima de la media, la generación X justo en la media y la generación Y por debajo.

Gráfica 17: Promedios de puntaje por generaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Lo mismo sucede con aquellos gerentes que tuvieron contacto con la Compañía de Jesús antes de colaborar en la Universidad, ya sea por haber colaborado en alguna obra educativa o social, por haber tenido una relación con algún jesuita o por ser egresado de una institución confiada a la Compañía.

Los gerentes que tuvieron contacto previo obtuvieron 5.7 y los que no lo tuvieron 5.1 puntos. Los primeros suelen decidir con más responsabilidad social universitaria en clave ignaciana que los que no tuvieron contacto.

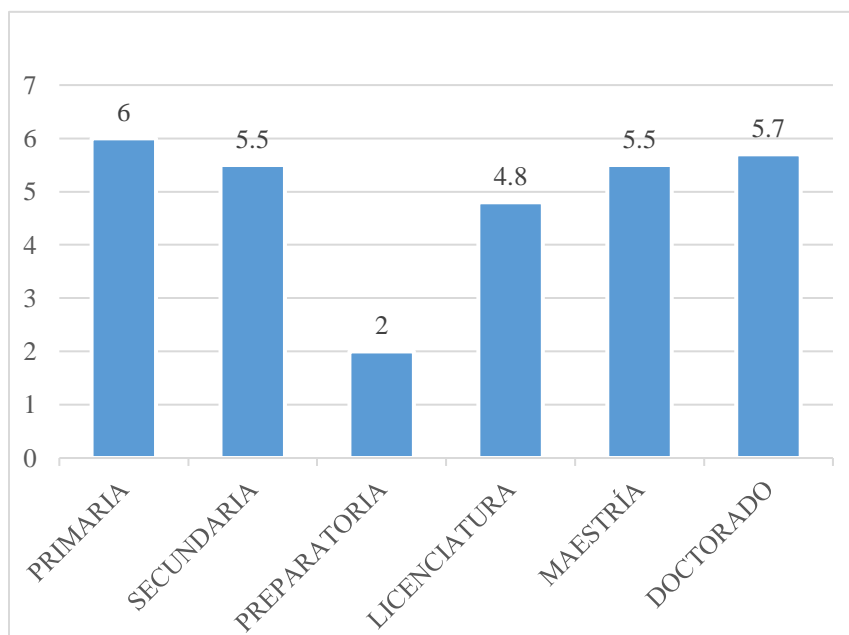
Esto puede suceder porque la persona con la que el gerente tuvo contacto, es un especialista en la filosofía ignaciana (dado que conforma la Compañía de Jesús) y quizás durante ese contacto el gerente apprehendió tal filosofía.

El mayor número de gerentes (13) que tuvo contacto obtuvo seis puntos, pero ninguno obtuvo más de ocho puntos, como si sucedió con uno que no tuvo contacto y obtuvo nueve puntos. Los gerentes que tuvieron contacto y obtuvieron ocho puntos fueron seis gerentes, mientras que los que no tuvieron contacto y obtuvieron ocho puntos fueron dos gerentes; caso opuesto que ningún gerente que tuvo contacto obtuviera dos puntos y que tres gerentes sin contacto obtuvieron dos puntos.

Es decir que tener contacto previo con la Compañía de Jesús no garantiza que el gerente decida mejor, pero si puede contribuir a ello. En términos organizacionales, este contacto previo es el símil a una capacitación de inmersión a la filosofía institucional.

Por otro lado, la mayoría de gerentes cuenta con maestría y después aquellos que cuentan con doctorado y licenciatura respectivamente. Los niveles de educación básica y media superior no representan una población significativa en el análisis ya que en total suman 4% de la gerencia.

Gráfica 18: Promedios de puntajes por nivel de estudios.

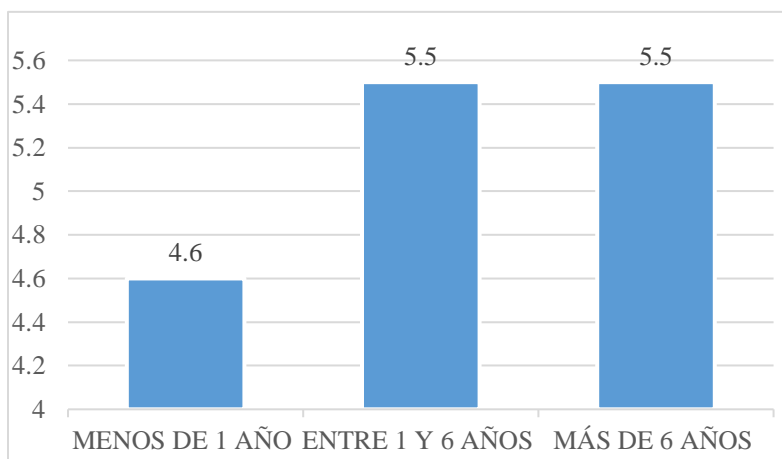


Fuente: Elaboración propia.

El nivel educativo influye en las decisiones. De hecho, el modelo de toma de decisiones (involucramiento con la realidad – marcos de referencia – acciones sociales – evaluación) se asemeja al paradigma pedagógico ignaciano (experiencia – reflexión – acción – evaluación).

El modelo de toma de decisiones, en sí mismo, es un proceso pedagógico que forma a tomadores de decisiones con responsabilidad social ignaciana. Intencionar que este modelo se practique favorecerá la formación de una gerencia que converja más con la Misión y contribuya a una RSU ignaciana.

La Gráfica 19 muestra los promedios de los puntos que obtuvieron los gerentes según el número de años de experiencia en puestos gerenciales en la Universidad. Se observa una diferencia de casi un punto entre los gerentes con menos de un año y los que tienen más de uno.

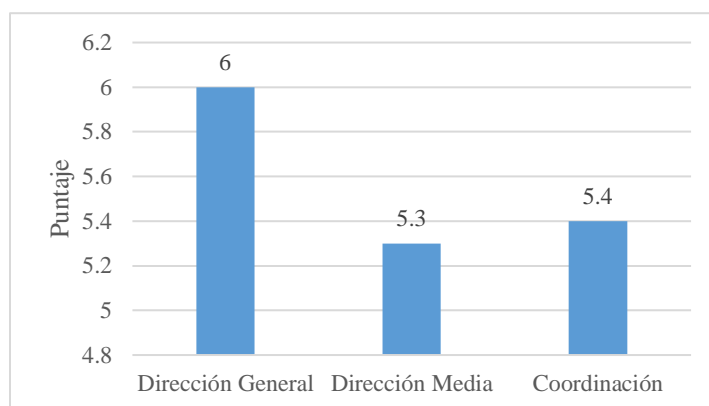
Gráfica 19: Promedios de puntajes por experiencia gerencial.

Fuente: Elaboración propia.

La experiencia gerencial va formando al gerente. Los procesos de capacitación pueden incluir casos o situaciones que se experimentan en puestos gerenciales o incluso que gerentes experimentados compartan estas situaciones. De esta manera la Universidad no estaría esperando que su personal alcance cierta maduración, sino que agilizaría el proceso a través de un programa formativo con estas características.

Ello además beneficiaría a la Universidad al evitar contratar gerentes experimentados ajenos a la institución, que pueden resultar costosos y hasta llegar a generar un clima laboral desfavorable al no brindar oportunidades a colaboradores internos.

El nivel gerencial también es un factor de influencia en la toma de decisiones. La siguiente gráfica compara los tres niveles gerenciales con el puntaje obtenido. La dirección general es la que obtuvo mayor puntaje. La dirección y coordinación presentan similitudes en los puntajes.

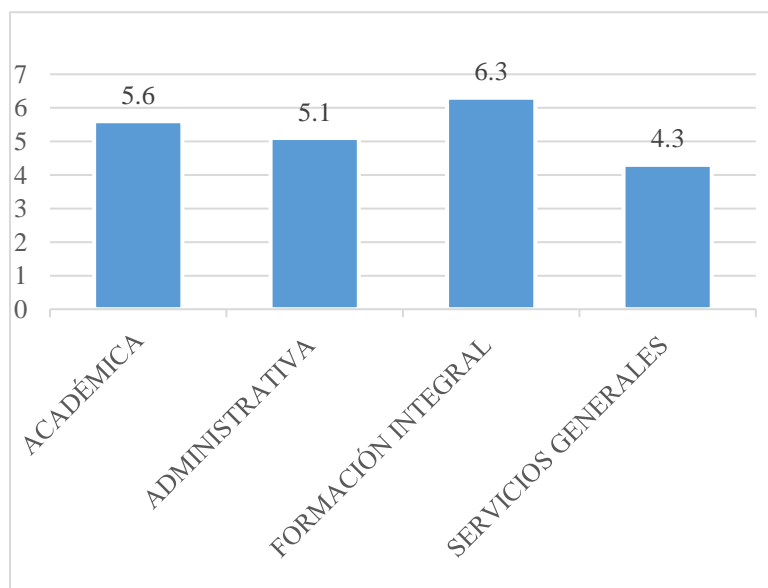
Gráfica 20: Promedios de puntajes por nivel gerencial.

Fuente: Elaboración propia.

Esto se puede derivar de múltiples factores; algunos de los cuales son que los procesos de selección de la alta dirección son más estrictos, que la cercana jerarquía a Rectoría condiciona sus decisiones (para bien o para mal) o que la alta dirección está conformada por colaboradores que han ido acumulando experiencia gerencial durante su estancia en la Universidad.

La Gráfica 21 muestra los promedios de puntos que obtuvo la gerencia según la función que realiza en la Universidad. Los gerentes responsables de la formación integral son los que obtuvieron el mayor puntaje, incluso por encima de la media global de seis puntos. Los gerentes de servicios generales presentan un marcado rezago en el puntaje, incluso por debajo de la mitad de los puntos obtenibles (cinco).

En segundo lugar, se ubican los académicos seguidos por los administrativos. La función del puesto parece influir en que las decisiones se aproximen hacia la Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana.

Gráfica 21: Promedios de puntajes por función.

Fuente: Elaboración propia.

Es probable que la función del colaborador influya en la postura que deba tomar el gerente en sus decisiones. Aquel gerente con funciones sociales es más fácil que decida con responsabilidad social que aquel con funciones financieras.

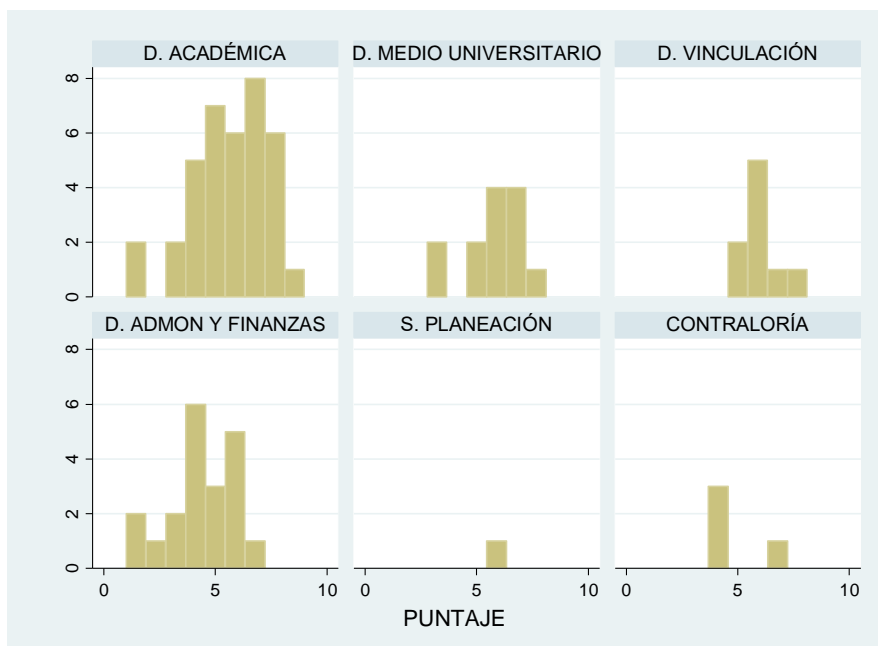
Ello plantea un conflicto organizacional de comunicación y confirma que la capacidad para decidir está limitada por un diseño organizacional que más que conectar al personal lo distancia al buscar cada cual el logro de objetivos aparentemente contradictorios.

En ese sentido, se abre la línea de investigación para explorar diseños organizacionales que faciliten las decisiones encaminadas hacia la Responsabilidad Social.

Finalmente, la Gráfica 22 cruza la variable puntaje con la Dirección General a la que pertenece el gerente.

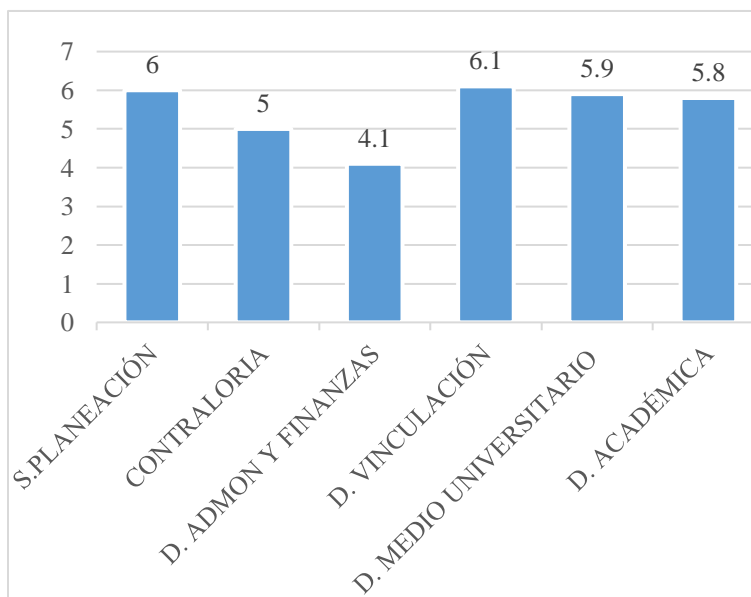
Se observa que la mayoría de gerentes pertenecen a la Dirección General Académica y la menos numerosa es el Staff de Planeación. También se muestra que no hay diferencias significativas entre Áreas con excepción de la Dirección General de Administración y Finanzas que presenta una inclinación por debajo de la media.

La Dirección de Vinculación es la única Área sin gerentes por debajo de cinco puntos y la Dirección con más gerentes con mejor desempeño es la Académica.

Gráfica 22: Puntajes por Direcciones Generales.

Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 26 confirma que la Dirección de Vinculación obtuvo el más alto puntaje, seguida por el Staff de Planeación, la Dirección del Medio Universitario, la Dirección General Académica, Contraloría y al final la Dirección General de Administración y Finanzas.

Gráfica 23: Puntajes por Áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos coinciden con que la función que menos puntos obtuvo fue la de Servicios Generales perteneciente a la Dirección de Administración y Finanzas.

También coincide que la variable con puntaje más alto fuera la de acciones de incidencia social y que los gerentes de la Dirección de Vinculación hayan obtenido el mayor puntaje. Por definición la Dirección de Vinculación es la que relaciona el mundo universitario con la sociedad, muy probablemente, a través de acciones de incidencia social.

Esto confirma que la Universidad concentra su incidencia social sobre todo en Áreas afines como la Dirección de Vinculación o del Medio Universitario. En ese sentido, vale la pena repensar cómo Direcciones no tan afines directamente a la RSU ignaciana pueden contribuir a que ésta les interpele.

6. Argumentación teórica-metodológica y recomendaciones

Esta investigación confirma el postulado de Llopis y Ricart (2010) respecto a que frecuentemente los tomadores de decisiones, a base de operar, van descubriendo cual es el margen de maniobra para tomar decisiones. Ello descarta la posibilidad de automatizar la toma de decisiones como supondría el enfoque de las teorías clásicas. Más bien, se ha de considerar, tal como arrojaron los resultados de esta investigación, que las decisiones gerenciales no solo se toman con base en información estructurada como la misión, visión y filosofía institucional, sino que también tienen una dimensión humana como la que proponen las teorías humanistas.

Es decir, la subjetividad y objetividad en las decisiones es parte inherente al proceso deliberativo, tal como se observa en los resultados de esta investigación, donde por un lado las decisiones se toman según los valores, creencias, experiencias y conocimientos de cada gerente (dimensión subjetiva) y, por otro lado, se toman con base en criterios estructurales como la misión y los valores ignacianos (dimensión objetiva).

Por lo tanto, es importante que las organizaciones que aspiren a la Responsabilidad Social cuenten con un discurso bien estructurado, claro y que denote su pretensión social; además es substancial que tengan un sistema que gestione y controle las prácticas cotidianas (subjetivas) de la organización para que efectivamente respondan a ese discurso misional.

Con estos tres elementos –discurso, gestión y práctica– la universidad podrá aproximarse cada vez más a la RSU, de lo contrario, caerá en errores en la toma de decisiones que distancien a la universidad de su cometido y de la RSU. En ese sentido, se sugiere que las organizaciones cuenten con tomadores de decisiones éticos que “garanticen” de cierta manera una gestión socialmente responsable.

Por ello, para que los gerentes eviten estos errores y sesgos de decisión deben hacerse conscientes de ellos y modificar su proceso deliberativo. Ello implica poner atención a cómo toman decisiones e intentar identificar la heurística que suelen utilizar para evaluar de manera crítica si ésta es de utilidad. También se sugiere que la universidad establezca mecanismos de retroalimentación entre pares y colaboradores de nivel jerárquico menor que ayuden a la gerencia a identificar las debilidades en su estilo de toma de decisiones y después trabajar para corregirlas.

En ese sentido, el indicador de proximidad de RSU en clave ignaciana que se diseñó en esta investigación ayuda a identificar posibles errores o sesgos en el proceso de toma de decisiones gerencial.

Considerando los modelos de toma de decisiones de Velazco (2008), aproximadamente la mitad de gerentes basaba sus decisiones según dictan los objetivos institucionales (modelo racional), sin embargo algunos de éstos en ciertas decisiones cuentan con información acotada, en parte por el diseño organizacional que limita la comunicación, y con alternativas limitadas (modelo de racionalidad limitada) ya sea por la capacidad personal del gerente o por creer haber encontrado la alternativa más adecuada sin haber explorado otras.

Como se vio en el análisis de los datos empíricos, dos de los factores más influyentes para que las decisiones se aproximaran a la RSU fueron la experiencia gerencial y la edad del gerente. Por lo tanto, la intuición (modelo intuitivo) era más utilizada por los gerentes con mayor experiencia (que representa casi una cuarta parte de la población total de gerentes), ante situaciones insólitas o cuando el tiempo de decisión es limitado o inmediato. Y por último, hay un pequeño grupo de gerentes que decide según indique el jefe o como mejor convenga a los intereses personales del decisor (modelo político).

Dado este entramado en la toma de decisiones de la IBERO Puebla, se recomienda que la Universidad cuente con mecanismos efectivos de rendición de cuentas, no solo hacia los jefes sino a colaboradores situados debajo de la estructura organizacional, a pares y a grupos de interés externos a la organización. Estos mecanismos podrían favorecer las decisiones del modelo racional y reducir las del político que distancian a la universidad de la RSU en clave ignaciana.

Como se ha visto, la toma de decisiones gerenciales en la IBERO Puebla se da con cierta libertad, lo cual es un elemento indispensable de la ética y al que va estrechamente ligada la responsabilidad, ya que quien tiene la posibilidad de elegir en un sentido u otro, es responsable de lo que ha elegido (Cortina, 1994).

La Universidad, en esa libertad debe poco a poco ir forjando carácter para decidir cada vez con más prudencia y para ello es fundamental guiar sus decisiones en sus derroteros: Misión, Visión y Valores. Dicha autora afirma que no basta que una organización que aspira a ser socialmente responsable tome decisiones prudentes sino también justas, para lo cual se sugiere contar con un órgano colegiado de moral pensada, es decir, un colectivo de gerentes que piensen o aclaren qué es lo moral y que den consejo a otros tomadores de decisiones.

Se propone que la universidad designe a un consejo de gerentes sobresalientes por su claridad ética y compromiso social para que problematicen algunas decisiones controvertidas que suelen suscitarse en la vida universitaria. Esta propuesta se orienta al testimonio de uno de los

gerentes entrevistados que aseguró que reunirse ocasionalmente y permanentemente entre pares para reflexionar en torno a la toma de decisiones podría ser muy enriquecedor. Además, en términos de Delgado (2013), la Responsabilidad Social resulta de la conciencia ética colectiva entre personas y organizaciones.

En ese mismo sentido, Vallaey (2014) sugiere que la Antropo-ética, que es la nueva ética que trasciende la moral y la justicia y busca la sostenibilidad planetaria transgeneracional, debe practicarse y enseñarse mediante el diálogo y el consenso democrático.

Esta propuesta también se sostiene del postulado de Díaz y Fernández (2016):

Si las acciones organizacionales reflejan la ética individual, así como las personas actúan en consonancia con los propósitos empresariales, podremos lograr que el ‘sujeto individual’ y el ‘sujeto colectivo’ que conforma la empresa muestren que comparten los mismos principios y valores, evitando conflictos de intereses y desajustes entre los fines personales y los organizacionales... ..el punto de encuentro entre ambas vertientes se produce en el paradigma de la toma de decisiones que asuman los líderes empresariales y el gobierno corporativo (p. 103).

Por otro lado, se propone que la Universidad explore nuevos diseños organizacionales de economía social que faciliten que la RS germine; esta propuesta coincide con la perspectiva de Campoverde (2014) que establece que el marco del cooperativismo y asosiativismo de la economía social favorecen la Responsabilidad Social.

Esto adquiere sentido con los resultados de esta investigación donde la Universidad obtuvo 6.2 puntos de 10 posibles; es decir que sus decisiones gerenciales se aproximan de manera intermedia a la RSUI.

De acuerdo con las cinco etapas del aprendizaje organizacional de Zadek (2005) –vistas en el marco teórico- la IBERO Puebla se ubica en la etapa tres de gestión que consiste en introducir el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión. Para avanzar a la cuarta etapa, la estratégica, la Universidad debería integrar el tema social en todas sus estrategias centrales. Para la quinta etapa requeriría promover una participación amplia en la Responsabilidad Social, ser un

líder social promoviendo acciones colectivas junto a otras empresas y organizaciones; considerar principios cooperativos y de economía social podría favorecer esta participación.

Esta última etapa parte de un pensamiento relacional y la posibilidad que tiene la universidad de potenciar las relaciones de convivencia con otros actores en un territorio. Para ello, es importante que se generen dinámicas de reconstrucción del tejido social al interior de la Universidad ya que, según un importante número de gerentes entrevistados afirman que gran parte de los problemas en sus decisiones tiene que ver con conflictos interpersonales relacionales y con vehículos de la comunicación poco efectivos.

En el mismo sentido, la cultura individualista e instrumentalista que se evidencia en buena parte de las respuestas de los gerentes, no es más que reflejo de una macro cultura que ha fomentado la economía de mercado y que se alimenta del consumismo depredador y de la acumulación ilimitada de capital. La RSU contribuye a revertir los efectos nocivos de esta cultura (Martin-Fiorino et al., 2016) para dar paso a las 3 E: ecología (entendida como el cuidado de la casa común), economía (son los medios que un ser humano requiere para construirse como persona, es la mediación fundamentada de la vida) y ética (es el sentido humanista valorativo que le se le da a la economía para promover la ecología; es la posibilidad de la rehumanización).

Los datos empíricos arrojaron que la gran mayoría de gerentes basan sus decisiones en la Misión; lo cual, acerca las decisiones a la RSUI. Sin embargo se requiere más que eso para que se aproximen aún más a la RSUI. Así que si la Universidad desea alcanzar las siguientes etapas que la acerquen a la RSUI deberá gestionarse estratégicamente; esto es que base su gestión en las habilidades y talentos del liderazgo y de sus colaboradores más que en los organigramas o en limitarse a una planeación estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos).

Esto requiere de planificación, de acción, de control y de procesos descentralizados, es decir, que todos los gerentes de la institución -y no un grupo de elegidos (planificadores)- decidan el camino a seguir por la organización (Betancourt, 2002). Esta gestión brindará mayor capacidad de respuesta a la universidad y a los gerentes para tomar mejores decisiones para adaptarse y anticiparse al cambio.

También se confirmó lo que Vallaey (2018) y otros autores afirman: el modelo tradicional dominante basa el rol social de la universidad en la extensión universitaria, lo cual es ineficiente en términos de RSU porque provoca una tajante separación, donde, por un lado están las funciones sustantivas académicas y por el otro lado la administración. Esto se ve reflejado en

que, por ejemplo, el docente puede abordar en su clase el tema de comercio justo mientras que el administrador de la Universidad hace compras priorizando los precios y dejando de lado el cuidado del medio ambiente o los derechos humanos. Esta praxis da como resultado incoherencias institucionales y debilidad social de las iniciativas como se describió en el planteamiento del problema al inicio de este documento.

La Universidad no solo debe educar al estudiantado sino a sus colaboradores bajo una ética colectiva y en las tres dimensiones que propone Vallaey (2014): virtud, justicia y sostenibilidad. Se recomienda reconfigurar el modelo para orientarlo hacia un modelo que ponga la RSUI al considerarla como fundamento de la vida universitaria y que comprometa a toda la comunidad universitaria.

Una gestión universitaria ignaciana socialmente responsable debe sostenerse en la ética del cuidado de la casa común, la Tierra, y de cada organismo vivo que la habita. La Ibero Puebla debe cuidar todos los recursos, primeramente la vida, para que reproduzcan vida. Ésta es la función principal de los seres humanos (Boff, 2002) y de las organizaciones.

7. Conclusiones y aportaciones

Este estudio aportó un nuevo enfoque teórico de concebir la toma de decisiones y la RSU, ambas vinculadas entre sí para conformar un binomio donde las decisiones gerenciales contribuyen a aproximar o a distanciar a la universidad de la RSU y donde la RSU ayuda a la gerencia a tomar decisiones éticas. Esta investigación plantea que la coherencia organizacional (que se da cuando las decisiones gerenciales convergen hacia la RSU) favorece el desarrollo de una auténtica RSU.

En otras palabras, se concibe el liderazgo gerencial como la base de la coherencia organizacional y como el aglutinador del discurso institucional “el saber” (Misión, Visión, Filosofía, documentos rectores), de la gestión “el organizar” (planificación, estructuración, políticas, presupuestación) y de la práctica “el hacer” (prácticas, actividades, proyectos, cultura organizacional). Esta aglutinación o coherencia organizacional -producto de la suma de decisiones gerenciales éticas- encamina a la universidad hacia la Responsabilidad Social.

De acuerdo con el objetivo planteado de esta investigación, se logró valorar la proximidad de las decisiones gerenciales de la Universidad desde una perspectiva de RSU en clave ignaciana, en primer lugar debido al Modelo que se innovó luego de revisar, analizar y contrastar teorías del campo de la Administración. Este Modelo sienta nuevas bases para administrar la RSU en clave ignaciana, a través de las decisiones gerenciales. En segundo lugar, la creación de un índice de proximidad de RSU en clave ignaciana -derivado del diseño de un instrumento-, permitió valorar qué tanto se acercan las decisiones gerenciales a la RSU ignaciana.

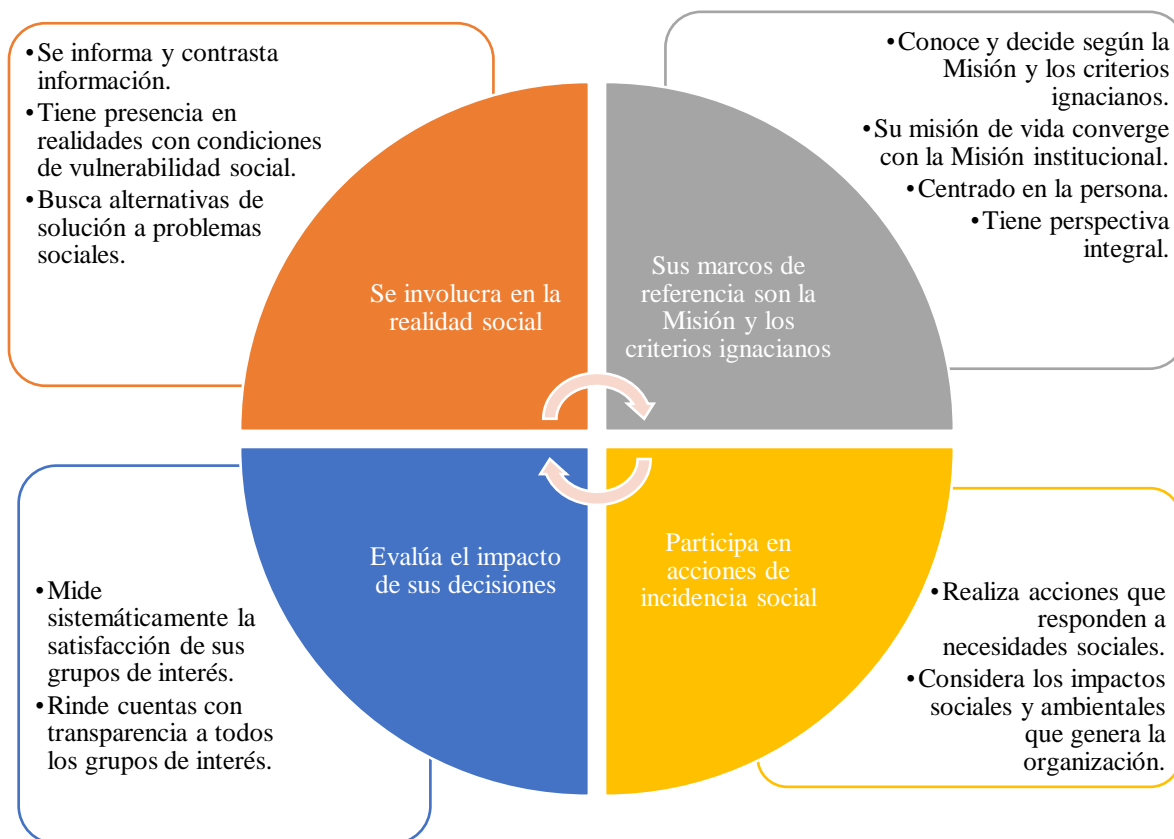
Esta valoración facultará a la Universidad de conocer el estatus de las decisiones gerenciales respecto a la RSU ignaciana y le brindará información que favorezca que las decisiones sean cada vez más convergentes con la Misión y la Filosofía institucional. El Modelo podría probarse en otras instituciones ignacianas e incluso ajenas a lo ignaciano y/o a lo universitario, siempre y cuando estos sectores busquen el desarrollo sustentable y consideren en su horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria.

Cada elemento que conforma el Modelo requiere de un modo específico de proceder, por ello es necesaria una formación que permita a la gerencia empoderarse del Modelo para tomar decisiones cada vez más socialmente responsables y con el carisma particular que su filosofía organizacional dicte. El planteamiento del Modelo, a grandes rasgos, establece la imperiosa

necesidad de que el gerente empatice con los problemas sociales, los comprenda, contribuya colectivamente a dar respuesta y evalúe el impacto de tal respuesta.

El Modelo delinea el perfil del gerente que toma decisiones éticas, tal como se muestra en la Figura 15. Cada uno de los 4 semicírculos son los elementos que conforman el Modelo y cada cuadro externo a los semicírculos representan las características que el gerente requiere para llevar a cabo cada etapa del Modelo.

Figura 15: Perfil de características del gerente ignaciano socialmente responsable.



Fuente: Elaboración propia.

Este perfil puede contribuir a que la organización incorpore estas características gerenciales en los procesos de selección y de capacitación. Se recomienda que la Universidad desarrolle un programa formativo para su personal gerencial, esto se hace evidente con el testimonio del gerente que mayor puntaje obtuvo:

“Permanentemente siento inseguridad de desconocer si mis decisiones estuvieron bien tomadas...” (Anónimo, comunicación personal, diciembre, 2017).

De acuerdo con los resultados empíricos, los programas de formación y capacitación para la gerencia deben estar diferenciando según el nivel gerencial, la función sustantiva (administrativa o académica) y la experiencia en cargos gerenciales.

Con la conclusión de esta investigación se abren nuevas líneas de investigaciones futuras en torno a tipologías y perfiles de características gerenciales -no de una sola organización sino de un clúster organizacional- que requiera cierta región o algún territorio para gestionar una auténtica Corresponsabilidad Social Territorial interorganizacional, la cual puede responder verdaderamente a impactos de magnitudes sociales. Otra posible línea estaría en la implementación del modelo en universidades no ignacianas o en otro tipo de organizaciones.

En respuesta a la pregunta de la investigación planteada: ¿Cuál es la proximidad de la toma de decisiones gerenciales de la Universidad Iberoamericana Puebla a la Responsabilidad Social Universitaria en clave ignaciana? se concluye que las decisiones gerenciales tienen una proximidad intermedia a la RSU en clave ignaciana. Es decir, las decisiones gerenciales en la Universidad jesuita se encuentran a la mitad del camino de la RSU en clave ignaciana.

Este avance en parte se explica debido al enfoque humanista del Proyecto de la Compañía de Jesús que da origen a la Universidad y favorece a que ésta camine hacia la RSUI. Gestionar la RSUI es una manera de que la Compañía de Jesús valide la pertinencia de la existencia de la universidad jesuita. Sin embargo, esta gestión, como evidencian los resultados empíricos, no se lleva a cabo sistemáticamente y como consecuencia no se visibilizan los impactos positivos del quehacer universitario integral como parte de su responsabilidad social ni tampoco se detectan las áreas de oportunidad o de mejora de esa RSUI.

El Modelo permitió identificar una serie de claroscuros en las decisiones gerenciales. En ese sentido uno de los principales aciertos de la Universidad son las acciones de incidencia social que realiza, aunque estas acciones se limitan a realizarse únicamente en áreas o departamentos “a fines” o “ad hoc” a su quehacer y no con la transversalidad que la RSUI espera.

Las maneras en que se toman las decisiones algunas veces son con un carácter pragmático y subjetivo y otras veces consideran la Misión institucional y características ignacianas. Es decir, la toma de decisiones es una mezcla entre institucionalidad y subjetividad que algunas veces puede generar contradicciones o tensiones. En ese sentido, la Universidad debe preparar a sus gerentes para mantener en armonía tales tensiones.

Gran parte de los obstáculos que distancian las decisiones gerenciales de la RSU ignaciana están en el terreno situacional que enfrenta cada gerente, por eso es fundamental que la institución esté consciente de la importancia de formar gerentes empáticos con realidades de vulnerabilidad social y capaces de emprender acciones que reviertan esas realidades, que basen sus decisiones en la Misión, Visión y los valores institucionales y que cuenten con mecanismos para evaluar con transparencia el propio desempeño y el de los grupos de interés, así como procurar una cultura de rendición de cuentas. Es decir, que la universidad considere los elementos del Modelo que plantea esta tesis.

A partir del planteamiento teórico, del Modelo y del Índice de proximidad de las decisiones gerenciales a la RSU en clave ignaciana -productos de esta investigación- se desarrolla una ruta de acción estratégica basada en el sistema de gestión de Vallaey (2018) que contribuye a que la universidad, de manera pragmática, se aproxime cada vez más a la RSU.

La ruta comienza con una sensibilización por parte de las máximas autoridades de la institución personal para que se comprometan con la RSU. Muchas universidades cuentan con programas familiarizados con Responsabilidad Social; pueden ser colaboradores responsables del voluntariado universitario o de extensión social quienes se formen bajo el Modelo propuesto para que posteriormente sean ellos quienes sensibilicen a las autoridades.

Una vez teniendo aprobación institucional se procede a realizar un diagnóstico interno a la gerencia de la universidad para valorar si sus decisiones se aproximan a la RSU. Esta prueba de coherencia organizacional (como la que se hizo en este estudio) permitirá hallar las fortalezas y áreas de oportunidad de los liderazgos gerenciales y, a partir de ello, establecer planes, políticas, programas, presupuestos e indicadores encaminados a la mejora continua de la RSU. Finalmente se procede con la implementación de tales acciones de mejora y con su evaluación. Se sugiere que el diagnóstico se complemente con una perspectiva de otros grupos de interés beneficiarios de la RSU como el alumnado y la sociedad civil. Para ello, la literatura ya cuenta con instrumentos que puedan emplearse.

8. Anexos

8.1 Tablas.

Tabla 13: Descriptores y resultados de búsquedas.

Descriptores	Fuentes	Condiciones de búsqueda	Artículos		Artículos potenciales repetidos
			Artículos potenciales		
Responsabilidad Social Universitaria & Indicadores	EBSCO Host	Academic search complete, business source complete, education source, Fuente académica, soxINDEX.Fulltext,2005-2015,academicjournals.	1	1	1
Responsabilidad Social Universitaria	EBSCO Host	Academic search complete, business Source complete, education source, fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015.	36	6	1
University social Responsibility & Social impact	EBSCO Host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015.	17	3	1
University social Responsibility & evaluation	EBSCO Host	Academic search complete, business Source complete, education source, Fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005 -2015.	0	0	0
Social responsibility & best practices & university	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015, English, academic journals.	80	13	0
Social responsibility & implementation & university or higher education & impact or effect or influence & management	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015, English, academic journals (Social responsibility in title).	27	3	0

Social impact & social responsibility & higher education	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, Fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015.	9	1	1
Social responsibility & nonprofit organizations	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, fuente académica, sox INDEX with full text. Full text, 2005-2015.	10	0	0
Social accountability & assessment & high Education or college or university & indicators	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text. Full text, 2005- 2015, academic journals, peer reviewed.	28	4	1
Societal Impact & assessment or evaluation or test & university or college or high education & extension or third mission or social projection or vinculation	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text. Full text, 2005- 2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	6	2	0
Social responsibility & performance & stake holders & impact or effect or benefits or influence or affects & evaluation or measurement or test or assessment	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text, ERIC, teacher reference center. Full text, 2005-2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	73	3	0

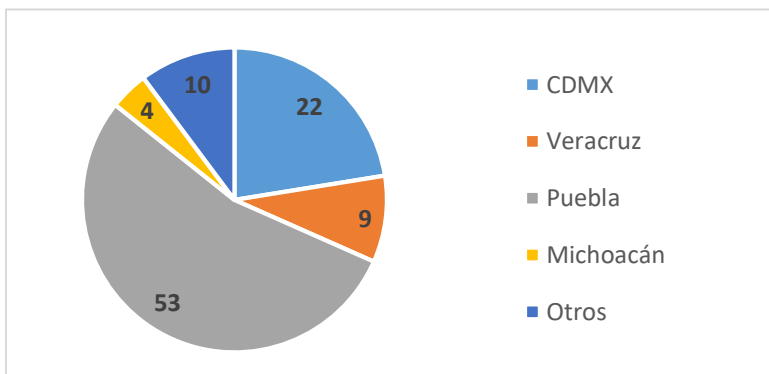
Social Responsibility & performance & matrix	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, Fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text, ERIC, teacher reference center. Full text, 2005-2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	3	0	0
Social accountability & practices & high education or college or university & indicators	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text. Full text, 2005- 2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	46	5	1
Responsabilidad Social Universitaria	DOAJ	Articles, subject: Social science, 2001 a 2013.	56	2	1
Impacto intervención Social	DOAJ	Articles, subject: Social science, 2001 a 2013.	12	1	1
Social impact University Assessment	DOAJ	Articles, subject: Social science, 2001 a 2013.	38	0	0
Evaluation social impact	REDALYC	Disciplinas: Admón. y contabilidad, divulgación científica, educación, Estudios culturales, multidisciplinaria dec.soc.2005a2015.	0	0	0
Evaluation social impact	SCIELO	Idiomas: español, inglés y portugués. 2005 a 2015. Áreas temáticas: C. Soc. y humanas.	58	1	0

Vinculación universitaria	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, Fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text, ERIC, teacher reference center. Full text, 2005-2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	7	0	0
Extensión universitaria	EBSCO host	Academic search complete, business Source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text, ERIC, teacher reference center. Full text, 2005-2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	79	2	0
Social Projection & university Or higher education or college & assessment or evaluation or test or measure or effectiveness & impact or effect or influence	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text , ERIC ,teacher reference center .Fulltext,2005-2015,academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	17	0	0
Third mission & university y or higher education or college & assessment or evaluation test or mea sure or effectiveness & impactor effector influence	EBSCO host	Academic search complete, business source complete, education source, fuente académica, Environmental source, sox INDEX with full text, ERIC, teacher reference center. Full text, 2005-2015, academic journals, peer reviewed, English, academic journal.	5	1	0

Nota. Los artículos potenciales son aquellos que cumplen con los criterios de inclusión planteados en la metodología y que proporcionan información para la construcción del estado del conocimiento.

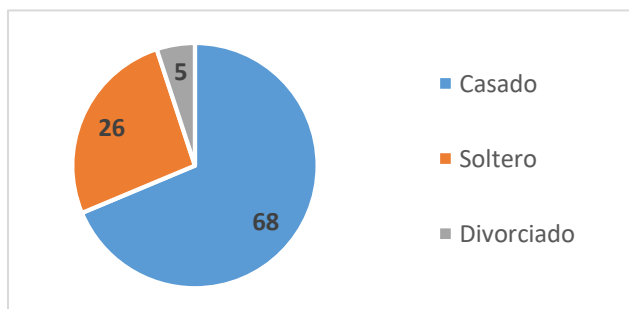
8.2 Gráficos.

Gráfica 24: Lugar de origen de la gerencia.



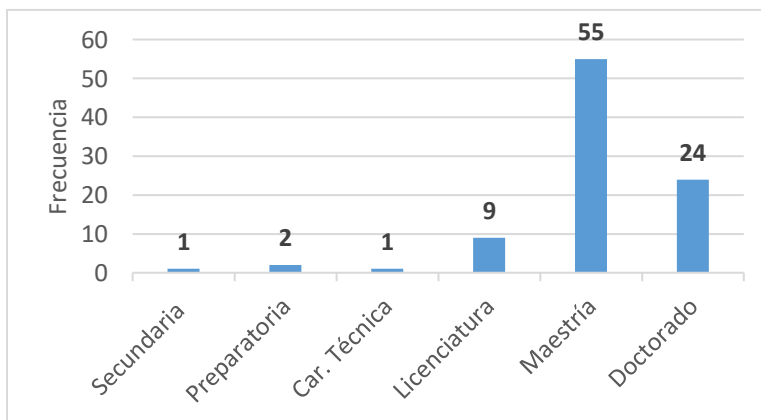
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 25: Estado civil de la gerencia.



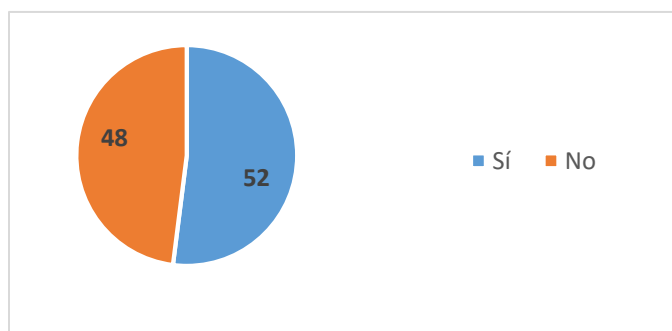
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 26: Grado máximo de estudios de la gerencia.



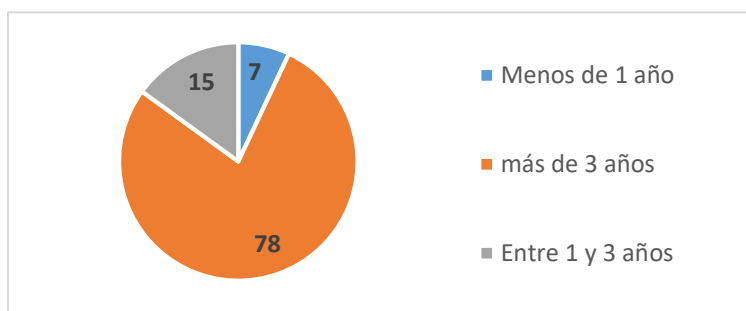
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 27: Contacto previo con la Compañía de Jesús.



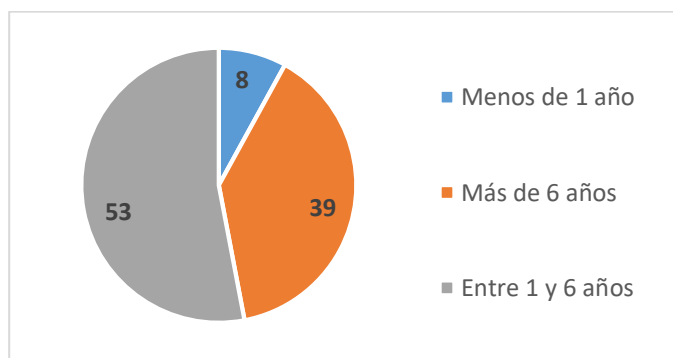
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 28: Antigüedad de los gerentes como colaborador de tiempo en la Universidad.

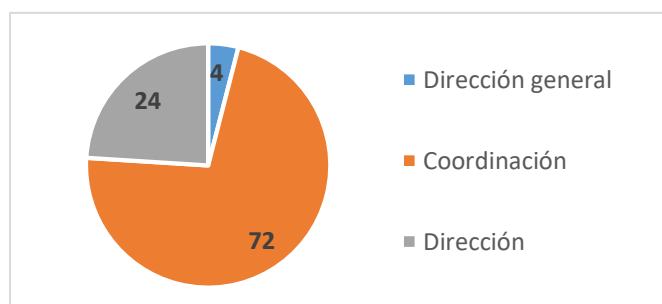


Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

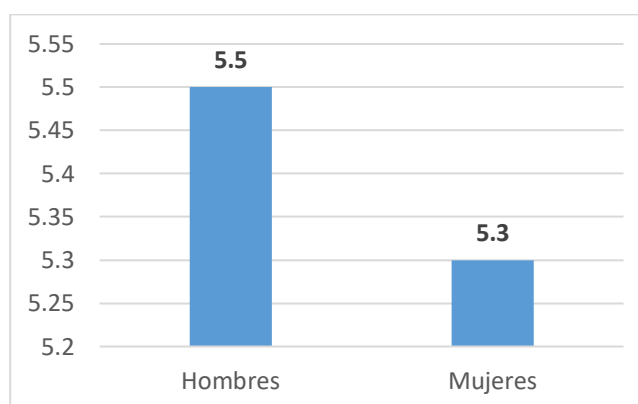
Gráfica 29: Número de años en cargos gerenciales en la IBERO Puebla.



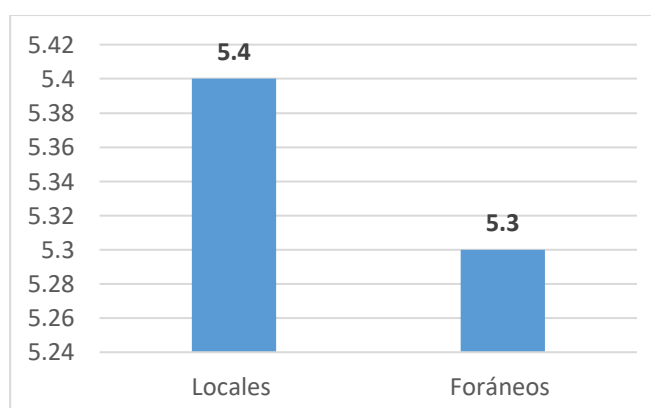
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 30: Niveles gerenciales.

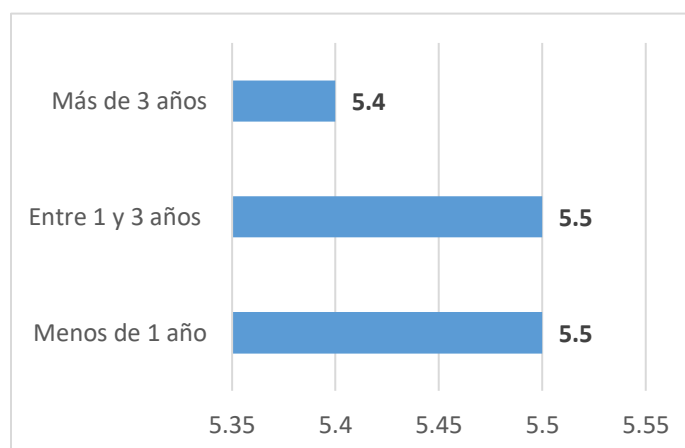
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 31: Promedios de puntajes por sexo.

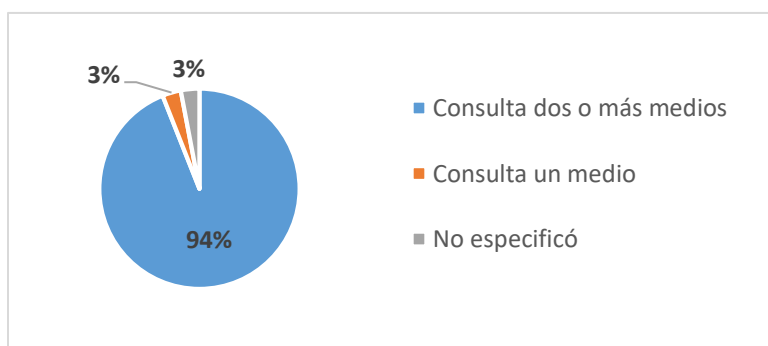
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 32: Promedios de puntajes por lugar de origen.

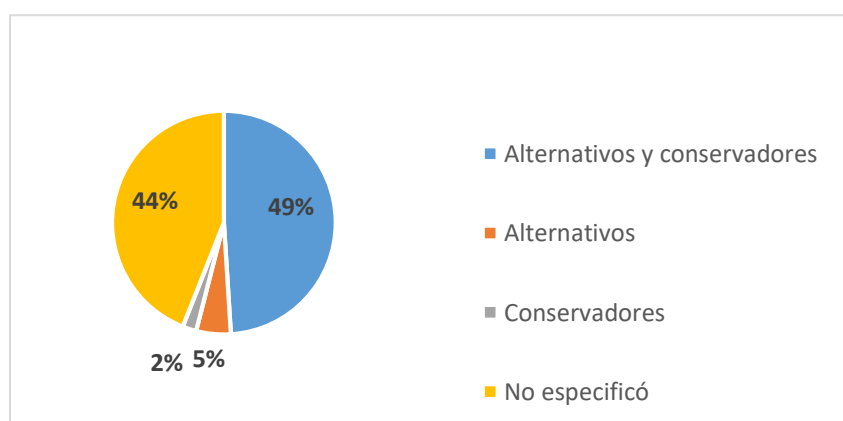
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 33: Promedio de puntajes por antigüedad.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

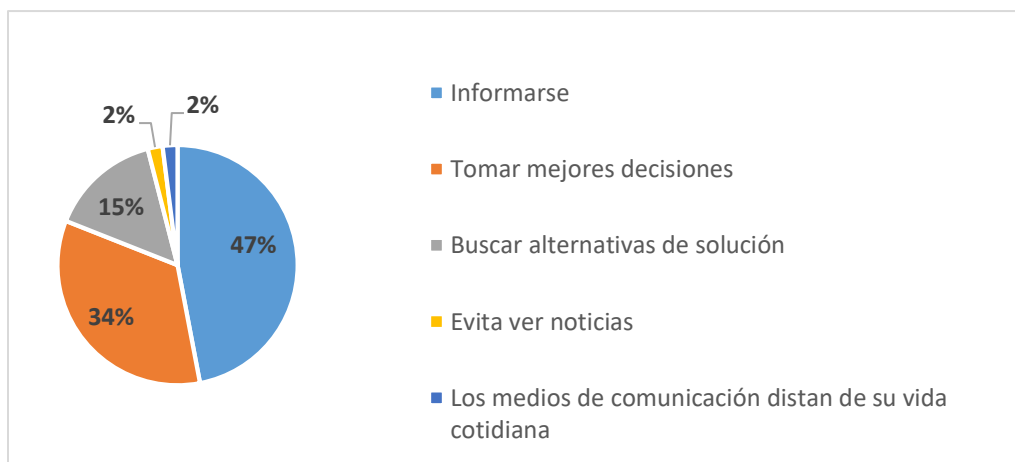
Gráfica 34: Medios de consulta.

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 35: Tipo de medios de consulta

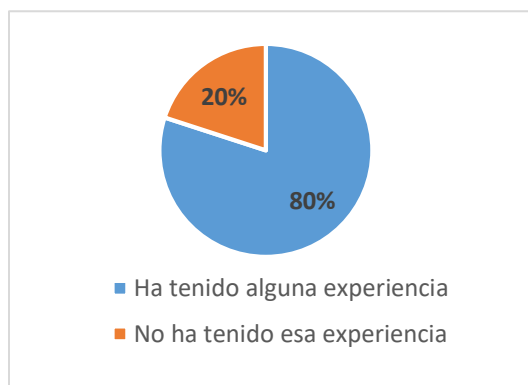
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 36: Finalidad de consultar medios de comunicación.



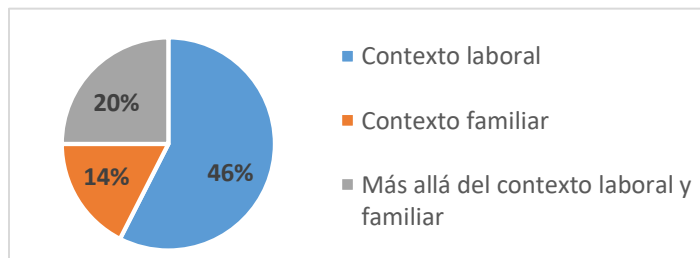
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 37: Experiencia de contacto.



Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 38: Tipo de experiencia de contacto.



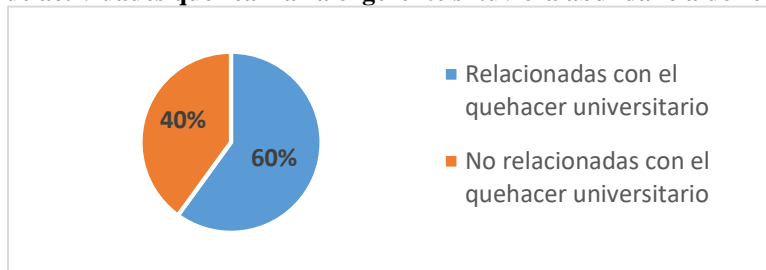
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 39: Propósito del gerente en la Universidad.



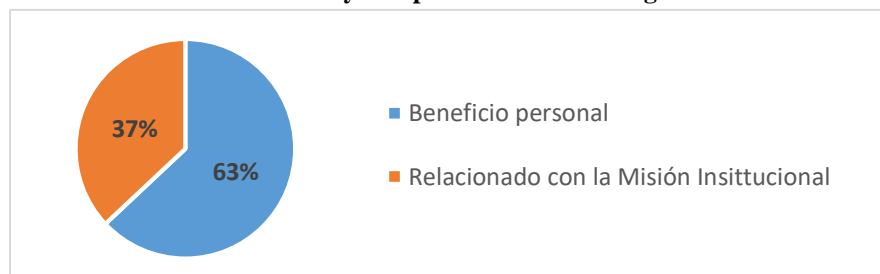
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 40: Tipo de actividades que realizaría el gerente si tuviera abundancia de recursos económicos.



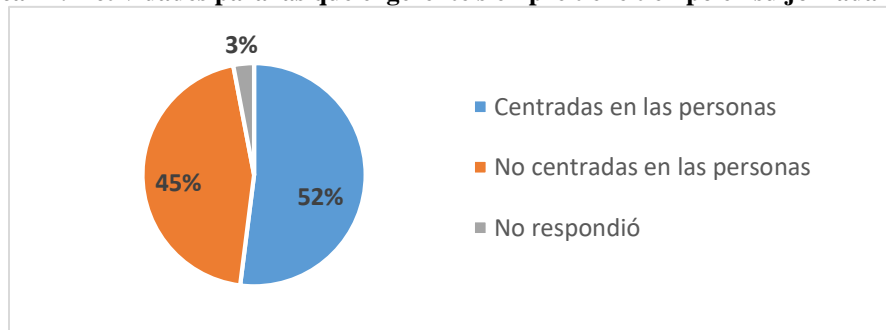
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 41: Mayor aspiración de vida del gerente.



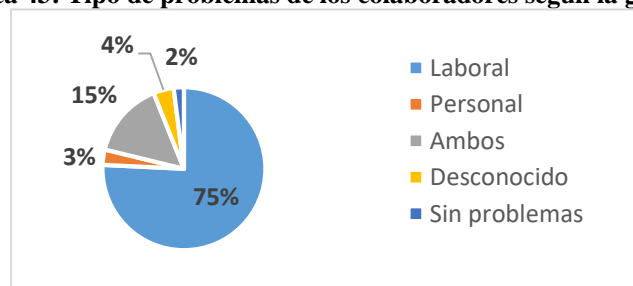
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 42: Actividades para las que el gerente siempre tiene tiempo en su jornada laboral.



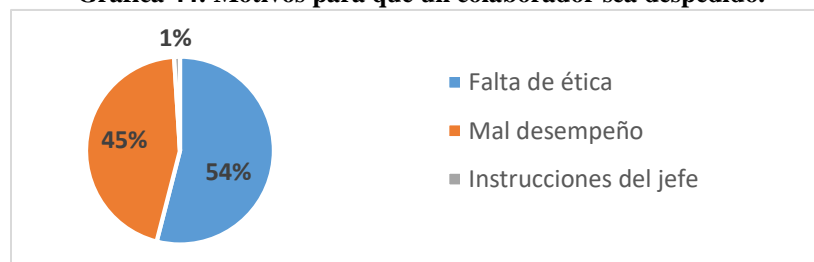
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 43: Tipo de problemas de los colaboradores según la gerencia.



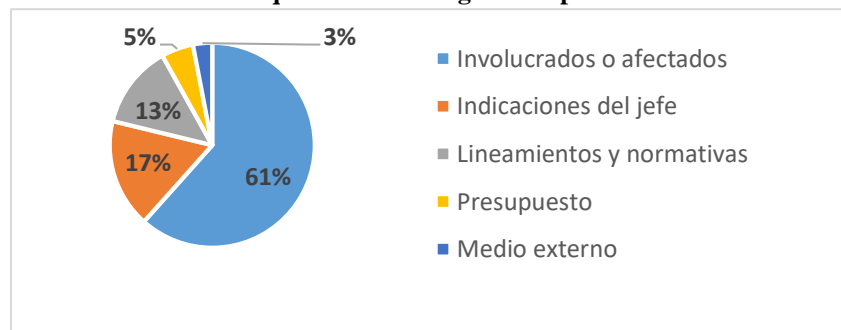
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 44: Motivos para que un colaborador sea despedido.



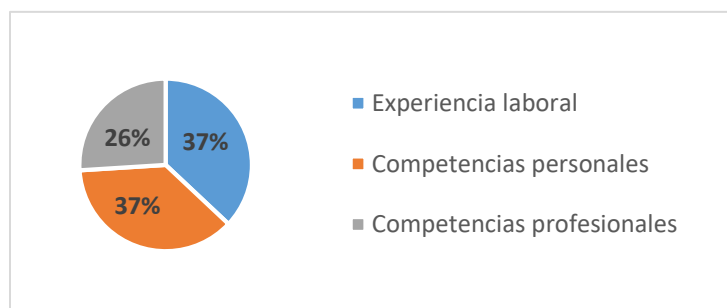
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 45: Elementos que considera la gerencia para la toma de decisiones.



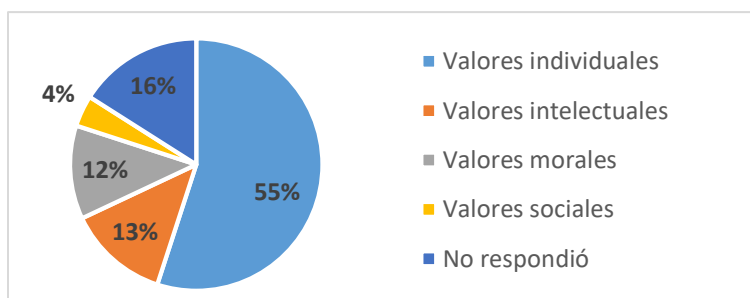
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 46: Criterios gerenciales para contratar a un individuo.



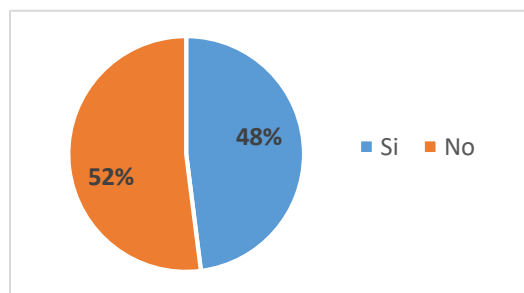
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 47: Escala valoral de la gerencia.



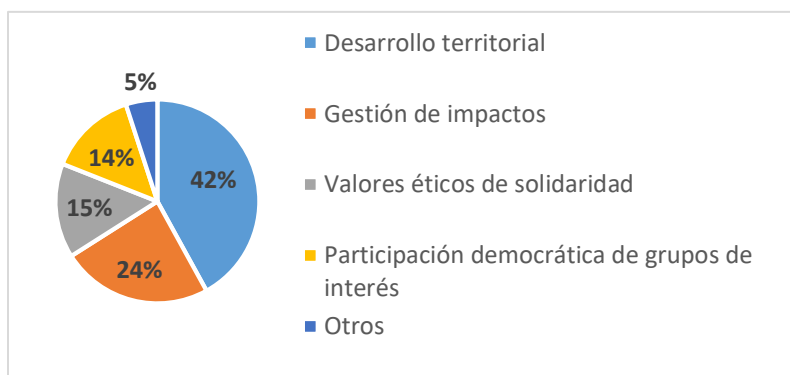
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 48: Conocimiento del documento “La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía de Jesús”.



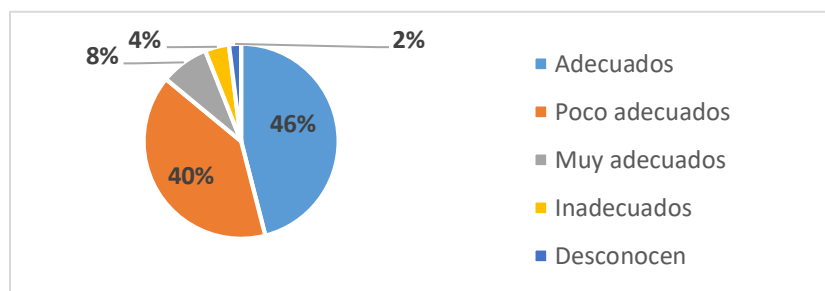
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 49: Enfoque de Responsabilidad Social Universitaria.



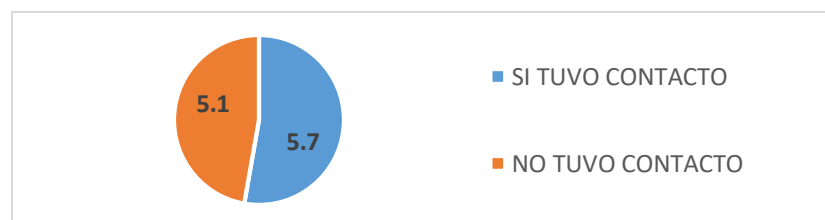
Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 50: Valoración de los instrumentos de evaluación de desempeño gerencial.



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario levantado a gerentes, 20 de diciembre del 2017.

Gráfica 51: Promedio de puntajes por contacto con la Compañía de Jesús.



Fuente: Elaboración propia.

8.3 Formatos de instrumentos.

Cuestionario para gerentes

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis doctoral en Administración. Le pido su ayuda para contestar las preguntas de este cuestionario considerando que no hay respuestas correctas o incorrectas, y que la información que brinde es anónima y confidencial. No hay preguntas comprometedoras y todas las respuestas se usarán en conjunto para obtener resultados generalizados no personalizados.

Tiempo aproximado de respuesta es de 30 min.

¡Muchas gracias!

Lugar de origen:

Estado civil:

Grado máximo de estudios:

Tuvo contacto con la educación jesuita u Obras de la Compañía de Jesús antes de colaborar en la IBERO Puebla: SI____ NO____

Antigüedad como colaborador de tiempo en la Universidad:

Número de años en puestos directivos o de coordinación en la Universidad:

Edad:

Puesto actual:

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1.	Especifique ¿qué medios consulta para informarse de lo que acontece en la sociedad?
2.	<p>Marque con X una de las siguientes afirmaciones, con la que más se identifica.</p> <p><input type="checkbox"/> Leo o veo las noticias para estar informado.</p> <p><input type="checkbox"/> Me informo para tomar mejores decisiones.</p> <p><input type="checkbox"/> Me informo para buscar alternativas de solución.</p> <p><input type="checkbox"/> Evito ver noticias porque me indignan los problemas sociales.</p> <p><input type="checkbox"/> Lo que informan los medios de comunicación está distante de mi vida cotidiana.</p>
3.	¿Cuál es el propósito de su labor en la Universidad?
4.	<p>Jerarquice los elementos que considera en su toma de decisiones. Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.</p> <p><input type="checkbox"/> Controlar eficientemente los costos de operación.</p> <p><input type="checkbox"/> Valorar si la decisión contribuye a educar al alumnado.</p> <p><input type="checkbox"/> Evitar infringir las leyes y normas, incluso si esto ayuda a mejorar la eficiencia.</p> <p><input type="checkbox"/> Cumplir con los aspectos éticos, aunque afecten negativamente el desempeño económico de la Universidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Colaborar a resolver problemas sociales.</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajar con los gobiernos, empresas y organizaciones civiles los asuntos públicos.</p>
5.	<p>Ordene las frases (1 la más importante 12 la menos). Creo que la Universidad Iberoamericana debería:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Maximizar las utilidades</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Controlar estrictamente sus costos de operación.</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Planear a largo plazo.</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Mejorar siempre los resultados económicos.</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Asegurarse de que sus colaboradores actúan dentro de los lineamientos y normativas institucionales.</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Cumplir con sus funciones de docencia, investigación y vinculación.</p>

g.	<input type="checkbox"/> Evitar infringir las leyes y normas, incluso si esto contribuye a la eficiencia.
h.	<input type="checkbox"/> Cumplir con los aspectos éticos, aunque afecten negativamente el desempeño económico.
i.	<input type="checkbox"/> Ayudar a resolver problemas sociales.
j.	<input type="checkbox"/> Participar en la gestión de los asuntos públicos.
k.	<input type="checkbox"/> Destinar parte de sus recursos a las actividades filantrópicas.
l.	<input type="checkbox"/> Promover el desarrollo sustentable.
6.	¿Qué dificultades encuentra para tomar decisiones?
7.	¿Cuál es su mayor aspiración en la vida?
8.	Describa cuáles son los principales problemas de sus colaboradores.
9.	Si tuviera abundancia de recursos económicos ¿a qué se dedicaría?
10.	Escriba tres personas que admira y las cualidades que ellas tienen para que las admire.
11.	¿Cuáles son las 3 actividades para las que usted siempre tiene tiempo en su trabajo?
12.	Ordene los elementos del contexto universitario que considera al tomar decisiones. 1 el más importante: <input type="checkbox"/> El medio externo. <input type="checkbox"/> Las indicaciones del jefe. <input type="checkbox"/> Disponibilidad de presupuesto. <input type="checkbox"/> Los afectados o involucrados <input type="checkbox"/> Lineamientos y normativas.
13.	¿Qué elementos consideraría para promover a alguien a un mejor puesto?
14.	Ordene por importancia los criterios que consideraría para contratar a alguien: <input type="checkbox"/> Experiencia laboral acorde al puesto. <input type="checkbox"/> Por intuición. <input type="checkbox"/> Competencias profesionales del aspirante (conocimientos técnicos, idiomas, manejo de tecnologías, etc.). <input type="checkbox"/> Competencias personales del aspirante (inteligencia emocional, espiritualidad, ideología). <input type="checkbox"/> Contexto del aspirante (familia, vivencias, necesidades, pasatiempos, etc.) Otro: _____
15.	¿Por qué despediría a alguna persona?
16.	¿Qué acciones de su Área tienen mayor incidencia social?
17.	Marque con una X únicamente la frase que más se acerque a su elección. Cuando veo a una persona pidiendo limosna: <input type="checkbox"/> Lo evito porque puede hacerme daño. <input type="checkbox"/> Le doy limosna. <input type="checkbox"/> Me pregunto por qué está así. <input type="checkbox"/> Busco hacer algo por sacarla de esa situación. <input type="checkbox"/> Otro: _____
18.	Describa qué experiencias de contacto ha vivido con la gente más vulnerable socialmente, a lo largo de los últimos años.
19.	¿Qué le pareció esa experiencia?
20.	¿Qué le parecen los instrumentos con los que evalúan su desempeño? <input type="checkbox"/> Muy adecuados <input type="checkbox"/> Adecuados <input type="checkbox"/> Poco adecuados <input type="checkbox"/> Inadecuados
21.	¿Qué deberían incluir los instrumentos de evaluación?
22.	¿Quiénes evalúan sus decisiones?

23.	¿Cómo sabe si sus colaboradores se sienten satisfechos con el trabajo de usted? <input type="checkbox"/> Les pregunto directamente. <input type="checkbox"/> En reuniones de evaluación. <input type="checkbox"/> Aplico un instrumento. <input type="checkbox"/> No lo sé. <input type="checkbox"/> No es necesario.
24.	¿Cómo identifica los cambios que su trabajo ha traído al entorno donde pretende impactar?
25.	¿Qué es lo que usted más destaca cuando informa y rinde cuentas de sus acciones?
26.	¿Considera importante que se publiquen los resultados de sus decisiones? <input type="checkbox"/> Muy conveniente. <input type="checkbox"/> Conveniente. <input type="checkbox"/> Poco conveniente. <input type="checkbox"/> Inconveniente.
27.	¿Cómo se sentiría si se hicieran públicas sus decisiones y resultados? <input type="checkbox"/> Muy satisfecho. <input type="checkbox"/> Satisfecho. <input type="checkbox"/> Indiferente. <input type="checkbox"/> Incómodo. Otro: _____
28.	¿Ha leído el documento “La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía (documento naranja)?, ¿qué es lo que más le ha llamado la atención de su contenido?
29.	¿Qué sugeriría para mejorar la toma de decisiones desde una perspectiva ignaciana?
30.	Para usted ¿qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Marque con una X una sola opción. <input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social Universitaria es el cumplimiento de la Universidad con valores éticos de solidaridad para con las personas más vulnerables de la sociedad. <input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social Universitaria es la responsabilidad de la universidad por los impactos sociales y ambientales que genera, a través de una gestión ética y eficiente de todos sus procesos administrativos, formativos, cognitivos y de extensión. <input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social Universitaria es la participación democrática de los grupos de interés internos de la universidad (estudiantes, docentes, administrativos), junto con socios externos, en proyectos de desarrollos inclusivos y sostenibles. <input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social Universitaria es la participación de la universidad en políticas de desarrollo local, regional y nacional, junto con actores públicos y privados, para la promoción de un desarrollo humano justo y sostenible, desde el ejercicio de su misión académica (formación e investigación). <input type="checkbox"/> La Responsabilidad Social de la universidad es de cumplir con excelencia su misión de formación de profesionales responsables e investigación de calidad, mejorando continuamente en las clasificaciones universitarias internacionales.

Solicitud de aplicación de cuestionario a gerentes

Puebla, Pue. 11 de agosto de 2017

A quien corresponda:

PRESENTE

Por este medio reciba un saludo y al mismo tiempo aprovecho para presentarle al Mtro. Enrique Rosano, Jefe del Programa de Acción Profesional e Incidencia Social de esta Dirección, quien realiza su trabajo de investigación de tesis en el Programa de Doctorado en Administración que se imparte en nuestra Universidad.

Para tal efecto cuenta con el apoyo de esta Dirección para realizar su trabajo de campo y, por este motivo, mucho le agradeceré que pueda brindarle las facilidades para la aplicación de su instrumento de investigación cuya duración será aproximadamente de 20 minutos y tendrá la finalidad de comprender parte del proceso de la gestión interna de nuestra Universidad.

De antemano le agradezco su atención y quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

“LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES”

Mtro. Fernando de la Fuente, SJ

Director del Centro de Participación y Difusión Universitaria

9 Referencias

- Albano, S; Pérez, A.; Spotorno, M.; Martín, S.; Rocatti, S.; Santero, M.; Bulian, J.; Suñer, M. (2012). *De la Responsabilidad Social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad*. Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Noviembre de 2012. Universidad Nacional de Rosario. Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica.
- Aldeanueva I. y Jiménez, I. (2013). Responsabilidad Social Universitaria en España: un estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(22). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3375/337531584004.pdf>
- Álvarez, J. (2007). Text axiológico. Un instrumento para determinar valores. *Revista portuguesa de Pedagogía*, 41(1). Recuperado de file:///C:/Users/168237/Downloads/1190-1-3350-1-10-20120928%20(1).pdf
- Ander-Egg, E. (2016). *Aprender a investigar. Nociones básicas para la investigación social*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Ángel Pérez, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. *Estudios de Filosofía*, (44), 9-37.
- Anton, P.; Mirco, M. (2013). The Impact of Social Responsibility Vision and Strategy on Successful Corporate Operations. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 11(1), 27-40. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>
- Aparicio, A., Palacios, W. D., Martínez, A. M., Ángel, I., Verduzco, C., & Retana, E. (2010) *El cuestionario. Métodos de investigación Avanzada*. Recuperado el: 12 de junio de 2016

desde

[https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_\(trab\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_(trab).pdf)

Aponte, C. (2007). Propuesta de indicadores de evaluación de la función de proyección social/extensión universitaria/interacción en la educación superior. Documento de trabajo *Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN)*, Bogotá, Colombia.

Recuperado de

http://recursostic.javeriana.edu.co/multiblogs/rects/APONTE_Claudia_Indicadores_ES.pdf

Aristizábal, C., González, C., Durán, G., Bolívar, N. (2012). Impactos de Responsabilidad Social Fundación Universitaria Monserrate. *Revista Venezolana de Gerencia*, 59(17).

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29024166007.pdf>

Argandoña, A.; Silva, R. (2011). ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 11. IESE Business School Universidad de Navarra.

Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

Asociación de Colegios Jesuitas de la Provincia Centroamericana (2005). Proyecto Educativo Común de la Compañía de Jesús en América Latina. Conferencia de Provinciales Jesuitas en América Latina. Recuperado de <http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2011/11/PEC.pdf>

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL, (2014). Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL. Recuperado de <http://ausjal.org/wp->

content/uploads/Pol%C3%ADticas-y-Sistemas-de-Autoevaluaci%C3%B3n-y-Gesti%C3%B3n-de-la-RSU-en-AUSJAL-2014.pdf

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL, (2015). *Carta de AUSJAL 43: Universidades comprometidas con la justicia social*. 43(1). Recuperado de http://issuu.com/ausjal/docs/ausjal_43_vol1_b6?e=1029190/31747552

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL, (2016). *Gerenciar una universidad jesuita*. 44. Recuperado de http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/CARTA%20DE%20AUSJAL/Cartas%20AUSJAL%20PDF/AUSJAL_44_b7_descargar.pdf

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL, (2016). Sitio oficial consultado el 31 de diciembre de 2016 en www.ausjal.org

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina AUSJAL, (2016). *Compendio de experiencias significativas de RSU: Inserción curricular y gestión académica*. Recuperado de <http://compendiorsu.ausjal.net/>

Aste, G. (2014). Principios Ignacianos en la toma de decisiones de vida. [Revisión de YouTube, producido por Jesuitas del Perú]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=X_0MEmdc-ws

Athanasopoulou, A. (2012). Managers Corporate Social Responsibility Perceptions and Attitudes across Different Organizational Contexts with in the Non-Profit-For-Profit Organizational Continuum. *Journal of Change Management*, 12(4), 467-494. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>

Avendaño, C.; William, R. (2013). Responsabilidad Social (RS) y Responsabilidad Social

- corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas. *Revista lasallista de investigación*, 10(1). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v10n1/v10n1a14.pdf>
- Ávila, M; (2012). Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social. *Opción*, 28. Recuperado de <http://w.redalyc.org/articulo.oa?id=31025702005>
- Balderrama, Q. (2007). *25 años de servicio universitario de inspiración cristiana*, Universidad Iberoamericana Laguna, México.
- Barkemeyer, R. (2009). Beyond compliance-below expectations? CSR in the context of international development. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 273-289. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>
- Barraza, A. (2007). Apuntes sobre metodología de la investigación. *Confianza. Investigación Educativa*, 6. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2292993.pdf>
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 59-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=81803006>
- Bello, R. (2009). Evaluación de impacto. CEPAL. Chile. Recuperado de <http://www.eclac.org/ilpes/>
- Beltrán-Llavedor, J.; Íñigo-Bajo, E. y Mata-Segred, A. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior RIES*, 14(5). Recuperado de www.elsevier.es
- Belu, C. (2009). Ranking corporations based on sustainable and socially responsible practices. A data envelopment analysis (DEA) approach. *Sustainable Development*, 17(4), 257-

268. Doi: 10.1002/sd.390.

Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar.

Bitar, S. (2014). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Serie Gestión Pública.

Naciones Unidas CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de

<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/13623es.pdf>

Boff, L. (2001). *Ética planetaria desde el Gran Sur*. Madrid: Editorial Trotta.

Boff, L. (2002). *El cuidado esencial. Ética de lo humano, compasión por la tierra*. Madrid: Ed.

Trotta.

Bohórquez, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios*

Gerenciales, 29(127). España. Recuperado de [http://www.elsevier.es/es-revista-](http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-la-organizacion-empresarial-como-sistema-90231808)

[estudios-gerenciales-354-articulo-la-organizacion-empresarial-como-sistema-90231808](http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-la-organizacion-empresarial-como-sistema-90231808)

Breve Historia de Nuestra Universidad, (s.f.). Recuperado de www.iberopuebla.mx

Briones, G. (2011). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México:

Trillas.

Brown, F. (2010). Los principios de la Responsabilidad Social Empresarial. *Economía informa*,

263. UNAM. Recuperado de [http://biblat.unam.mx/es/revista/economia-](http://biblat.unam.mx/es/revista/economia-informa/articulo/los-principios-de-la-responsabilidad-social-empresarial)

[informa/articulo/los-principios-de-la-responsabilidad-social-empresarial](http://biblat.unam.mx/es/revista/economia-informa/articulo/los-principios-de-la-responsabilidad-social-empresarial)

Bruni, J. (2015). La gran inflexión: la Responsabilidad Social en el siglo XX. *Debates IESA*,

20(2). Recuperado de

[http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=24357553-bdc1-40b4-b30a-](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=24357553-bdc1-40b4-b30a-177dee20fc6c%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4207)

[177dee20fc6c%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4207](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=24357553-bdc1-40b4-b30a-177dee20fc6c%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4207)

Cajal, M. (9 de diciembre 2014). Millennials, Generación X, Baby Boomers: La segmentación

para tus estrategias de marketing digital (Mensaje en un blog). Recuperado de

<https://www.mabelcajal.com/2014/12/millennials-generacion-x-baby-boomers-como-se-comportan-online.html/>

Campoverde, F. (2014). *Ética como fundamento de la Responsabilidad Social Empresarial*.

Ponencia en el Congreso Internacional de investigadores de Economía Social, en la Universidad de Cantabria, organizado por el CIRIEC.ES, el 26 de septiembre de 2014.

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/etica-como-fundamento-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>

Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, (2011). Sitio web:

<https://www.cemefi.org/programas/unired.html>. Consultado el 31 de diciembre de 2016.

Comboni, S. y Juárez, J. L. (1990). *Introducción a las técnicas de investigación*. México.

Universidad Autónoma Metropolitana: Trillas.

Corbetta, P. (2007). *Metodologías y técnicas de investigación social*. México: Mc Graw Hill

Corona, M. (10 de octubre 2017). Tipificación de medios de comunicación/Entrevistador:

Enrique Rosano, Universidad Iberoamericana Puebla.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, España: Trotta.

Cortina, A. (2 de dic. 2010). *Ética de la empresa*. Conferencia con la Unión Social de

Empresarios de México. Recuperado de <https://www.emprendices.co/etica-de-la-empresa-por-adela-cortina-orts/>

Cruz, Y. (2008) Marcos internacionales clave sobre el rol de la educación superior para el

desarrollo humano y social. *La educación superior en el mundo: Educación superior,*

Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social / Global University

- Network for Innovation (GUNI)*. Madrid, España: Editor Mundiprensa. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4176946>
- Chiner, E. (2011). *Materiales docentes de la asignatura Métodos, Diseños y Técnicas de Investigación Psicológica. Tema 5 Fiabilidad*. Universidad de Alicante. Departamento de Psicología de la Salud. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/19380>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral Revista Venezolana*. 4(2). Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>
- Damián, T. (25 de agosto de 2011) Puebla aprovecha sector universitario. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2011/08/24/puebla-aprovecha-sector-universitario>
- David, F. (2011). *Strategic management. Concepts and cases*. Prentice Hall. Francis Marion University. Florence, South Carolina. Recuperado de <http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309>
- De la Calle, C y Jiménez, P. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Revista interdisciplinaria de las ciencias de la comunicación y de las humanidades. Comunicación y Hombre*, (7). Universidad Francisco de Vitoria. Madrid. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129420882016>
- De la Cuesta, M., De la Cruz, C. y Fernández, J. (2010). *Responsabilidad Social Universitaria*. Coruña, España: Netbiblo Universidad de Coruña. Recuperado de <http://consellosocial.udc.es/uploadedFiles/CSUDC.b7psr/fileManager/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf>

- De la Fuente, F. (14 de diciembre del 2017). *Entrevista al Mtro. Fernando de la Fuente SJ/Entrevistador: Enrique Rosano*. Universidad Iberoamericana Puebla, México.
- De Sousa, B. (2007). *La Universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. Plural editores. Bolivia. Recuperado de http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/universidad_siglo_xxi-.pdf
- Del Baldo, M. (2009). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some 'spirited businesses'. *Journal of management and governance*, 16(1), 1-36. Doi: 10.1007/s10997-009-9127-4.
- Delgado, R. (2 de diciembre 2013). La ética, fundamento de la Responsabilidad Social. *El economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-invitada-empresas/2013/12/02/etica-fundamento-responsabilidad-social>
- Díaz, C.; Fernández, J.L. (2016). Marco conceptual de la ética y la Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y humanismo*, XIX (2). Madrid, España. Recuperado de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/6837/5997>
- Díaz, A. (2006). La educación en valores: Avatares del currículum formal, oculto y los temas transversales. *Revista electrónica de investigación educativa*, 8(1), 1-15. Recuperado en 23 de mayo de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412006000100001&lng=es&tlng=es.
- Didriksson, A. y Medina, E. (2008). Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe. *Tendencias de la Educación superior en América Latina y*

el Caribe, 21-54. Recuperado de

http://200.6.99.248/~bru487cl/files/CAPITULO_01_Didriksson.pdf

Dirección General de Planeación y Estadística Educativa de la Secretaría de Educación Pública

(2015). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2014-2015. México.

Recuperado de

http://planeacion.sep.gob.mx/assets/images/principales_cifras/2014_2015_PRINCIPALES_CIFRAS_BOLSILLO.pdf

Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8.

Recuperado de

http://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/1498/Hum8_art1.pdf?sequence=

Drucker, P. (2014). *La gerencia de las empresas*. Recuperado de

https://books.google.com.mx/books?id=l6GaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+gerencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi249KK_bvTAhVJ44MKHb4sBHAQ6AEIRTAG#v=onepage&q=la%20gerencia&f=false

Duque Y. V., Ortiz, M. C. y Arciniega Barrera, J. (2014). *Perfiles de los gerentes de*

Responsabilidad Social de las organizaciones adheridas al pacto global en

Colombia. Investigación Y Desarrollo, 22(2), 212-238. doi:10.14482/indes.22.2.5659.

Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8127572f-25e0-49bb-998f-a5717e51d11f%40sessionmgr4008&vid=10&hid=4109>

Ellacuría, I. (1999). *Escritos universitarios*. San Salvador, El Salvador: UCA editores

Esquivel, G. (2015). Desigualdad extrema en México. Concentración del poder económico y

político. Oxfam, México. Recuperado de

http://cambialasreglas.org/images/desigualdadextrema_informe.pdf

- Esquivias, J. (2009). *La Responsabilidad Social de la Universidad Jesuita en América Latina*. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.
- Expok (2014). *50 universidades de Europa y Latam crean observatorio de RSU*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/50-universidades-de-europa-y-latam-crean-observatorio-de-rsu/>
- Fajardo, E. (2011). Cátedra internacional clorivière-cicé. El discernimiento espiritual. Recuperado de <http://www.unimonserrate.edu.co/snies/catedra/sesion11/ponenciaS11.pdf>
- Fernández, D. (2007). *La universidad de la Compañía de Jesús: su identidad y su espiritualidad, en "Identidad Ignaciana y Universidad"*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Fernández, D. (noviembre, 2017). *La Universidad y la Obra Social. Una sola respuesta a las orientaciones de la Congregación General 36*. Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla.
- Fernández, F.; Álvarez, A.; Castillo, A.; Cobo, S.; López, M.; Luengo, E.; Orellana, L; Sánchez, J.; Schmelkes, S., (2010). *Universidades para el mundo. Las universidades jesuitas de México ante los desafíos del cambio de época*. Seminario de Educación Superior del asistente provincial para Educación de la Compañía de Jesús. Sistema Universitario Jesuita.
- Fernández, F. (12 de octubre, 2017). Mensaje inaugural. Congreso internacional IBEROCOM. Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla.
- Franks, D. (2012). Evaluación del impacto social de los proyectos de recursos. *International Mining for Development Centre Mining for Development: Guide to Australian Practice International*. The University of Western Australia, the University of Queensland,

Australian Government. Recuperado de http://im4dc.org/wp-content/uploads/2012/01/UWA_1833_Paper-2_Spanish-version_Social-impactassessment-of-resource-projects.pdf

Gaete, R. (2010). Discursos de Responsabilidad Social Universitaria. El caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores. *Perfiles educativos*, IISUE-UNAM, 32(128). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13212456003>

Gaete, R. (2011). La Responsabilidad Social Universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de Educación*, 355, 109–133. Recuperado de <http://www.conexarosario.org/recursos/RSUniversitaria.pdf>

Gaete, R. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria como política pública: un estudio de caso. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 22(14). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3375/337531584004.pdf>

Gaete, R. (s.f.). Participación de los grupos de interés en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: perspectivas, obstáculos y propuestas. Universidad de Antofagasta, Chile. Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/gaete.pdf>

Gallego, I. (2006). The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(2), 78-97. doi: 10.1002/csr.094.

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/221/

García, C. (2016). *Teorías de la administración*. Curso de liderazgo. Universidad de Barcelona.

Recuperado de: <https://tuvntana.files.wordpress.com/2016/03/teorias-o-enfoques-de-la-administracion.pdf>

Gargantini, D. (2015). *Experiencias significativas de RSU como insumo para la*

institucionalización del enfoque. Los aportes de AUSJAL al proceso de fortalecimiento de la RSU en Latinoamérica. Recuperado de <http://omersu.org/wp-content/uploads/2015/11/AUSJAL.pdf>

Gargantini, D. (s.f.). *Red de Homólogos de Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de

www.ausjal.org

Garriga, E. (2013). *Impacto Social: Un modelo en base a capacidades*. EADA Business School

Barcelona, Fundación Manpower Group, Fundación SERES. Recuperado de

https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/356a6150-6f8b-40d0-82e8-7f0feb056036/Estudio_Seres_Eada_Fundaci%C3%B3nManpowerGroup.pdf?MOD=AJPERES

Gasca, E., Olvera, J. (2011). *Construir ciudadanía desde las universidades, Responsabilidad*

Social Universitaria y desafíos ante el siglo XXI. Convergencia, 18(56). Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000200002

Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Madrid, España:

Morata.

Gómez, M., Márquez, E., Monascal, J. (2011). *Responsabilidad Social Universitaria: evaluación*

del programa de igualdad de oportunidades (pio) de la universidad Simón Bolívar sede

- litoral. CONHISREMI, *Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, 7(3). Recuperado de <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000135.pdf>
- González, A. y Robaina, A. (2014). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería industrial*, 36(1). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n1/rii07115.pdf>
- González, M. y González, G. (2013). *¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? una reflexión necesaria*. *Revista Congreso Universidad*, 2(2). Recuperado de <http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/extension1.pdf>
- Gootenberg, P. (2004). Desigualdades persistentes en América Latina: historia y cultura *Alteridades*, 14(28), 9-19. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa Distrito Federal, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=7470280>
- Gordon, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista mexicana de sociología*, 73(2), 199-229. Recuperado en 01 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000200001&lng=es&tlng=es.
- Gutiérrez G. (3 de marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Heinze, K., Soderstrom, S., Zdroik, J. (2014). Toward Strategic and Authentic Corporate Social Responsibility in Professional Sport: A Case Study of the Detroit Lions. *Journal of Sport Management*, 28(6), 672-686. doi:10.1123/JSM.2013-0307.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill. Recuperado de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>
- Hernández, R. y Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Caso: escuela de ingeniería de Antioquía. *Dyna*, 159. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v76n159/a24v76n159.pdf>
- Herrera, J. (2009). La evaluación de impacto y la Evaluación de proceso en un sistema General de evaluación. Introducción al tema mediante un estudio de caso: El programa tortilla. *Cuadernos de economía*, 28(51). Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/12075/32144>
- Instituto de estadística de la UNESCO (2001). *América Latina y El Caribe. Informe regional países*. Recuperado de http://www.vitalibros.cl/catalogo_web/colecciones/300/370/americalatina.pdf
- Islas, L. (17 de feb de 2015). Puebla, ciudad ideal para universitarios. *Unión Puebla*. Recuperado de <http://www.unionpuebla.mx/articulo/2015/02/17/educacion/puebla-ciudad-ideal-para-universitarios>
- Jackson, G. y Apostolakou, A. (2009). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94, 371-394.doi: 10.1007/s10551-009-0269-8.
- Jackson, S. (Marzo de 2016). Espiritualidad ignaciana. *Centro Loyola Pamplona*. Recuperado de <http://www.centroloyolapamplona.org/wp-content/uploads/2016/03/ignatian-spirituality.pdf>

- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial*. Ediciones Ética y Economía. Buenos Aires, Argentina.
- Kolk, A. y Perego, P. (2014). Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? *Journal of Business Ethics*, 119, 1-15.doi:10.1007/s10551-012-1614-x.
- Kolvenbach, P. (2000). El servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús en los Estados Unidos. Recuperado de http://www.sjweb.info/documents/phk/2000santa_clara_sp.pdf
- Kolvenbach, P. (27 de mayo de 2001). *La universidad de la compañía de Jesús a la luz del carisma ignaciano*. Reunión Internacional de la Educación Superior de la Compañía Roma (Monte Cucco). Recuperado de <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/LA-UNIVERSIDAD-DE-LA-COMPA%C3%91%C3%8DA-DE-JESUS-A-LA-LUZ-DEL-CARISMA-IGNACIANO.pdf>
- Kolvenbach, P. (2006). Discreta caritas. *Revista de espiritualidad ignaciana*, 37(3). Recuperado de <http://www.sjweb.info/documents/cis/pdfspanish/200611302sp.pdf>
- Libera, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*. 15(3). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm
- Lobera, J. (2008). Encuesta DELPHI: la educación superior para el desarrollo humano y social. *Report Higher Education in the World - Informe: La educación superior en el mundo 2008: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*, 19, 307-327. Barcelona España: Editor Mundiprensa. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099/7937>

- Londoño, I. (2013). Responsabilidad Social Universitaria: una estrategia de gestión para la educación superior. *Sinapsis, revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío*, 5(5). Armenia, Colombia. Recuperado de <http://www.eam.edu.co/ojs-2.4.2/index.php/prueba/article/view/31/34>
- López, M. (2010). University Extension. Problem Identification and Guidance for Managing the Area. *Universities and Knowledge Society Journal*, 7(2), 1-8. Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78016225007>
- López-Alzate, M. (2013). “Ética Planetaria desde el Gran Sur”: Hermenéutica fractal. *Revista Básicamente*, 12(1). Universidad Santo Tomás, Colombia. Recuperado de <file:///C:/Users/168237/Downloads/766-1797-1-PB.pdf>
- Llopis, J y J. E. Ricart (2010). Yo dirijo: la dirección del siglo XXI según sus protagonistas. Deusto. Universidad de Navarra IESE.
- Maas, K. y Liket, k. (2010). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. *Journal of Business Ethic*, 100, 445-464. doi:10.1007/s10551-010-0690-z.
- Martin, J. (9 de septiembre de 2016). *Cuatro Pasos Clave para el Discernimiento*. Provincia argentino-uruguaya. Recuperado de <http://jesuitasaru.org/cuatro-pasos-clave-para-el-discernimiento/>
- Martin-Fiorino, V. Cañas, J., Durán, H. (junio, 2016). Benchmarking Club de Universidades Mexicanas. Sesión presentada en la conferencia organizada por el Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y El Caribe - ORSALC, Colombia.
- Martínez, C.; Mavarez, R.; Rojas, L.; Rodríguez, J.; Carvallo, B. (junio, 2006). La

- Responsabilidad Social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad-entorno social. *1er congreso iberoamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación*. Recuperado de <http://conexarosario.org/recursos/RSE-Univ-y-entorno.pdf>
- McGraw, P. y Katsouras, A. (2010). A review and analysis of CSR practices in Australian second tier private sector firms. *Pacific Employment Relations Association*, 10(1). Recuperado de <http://hdl.handle.net/1959.14/115807>
- Méndez Quintero, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 8(23), 202-226. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78225158008>
- Misión, Visión y Filosofía, (s.f.). Recuperado de www.iberopuebla.mx
- Mokate, K. y Saavedra, J. (s.f). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social Washington, D.C.
- Muñoz, C. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria: Aportes al enriquecimiento del concepto desde la dimensión de las prácticas*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación y Universidad Complutense de Madrid IUDC-UCM. Recuperado de www.iudc.es
- Muñoz-Martín, C. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Georgetown University, 7(3). Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/download/457/583>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.

- Narro, J.; Martuscelli, J. y Barzana, E. (2012) *Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional*. México: Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, UNAM Recuperado de <http://www.planeducativonacional.unam.mx>
- Nemanja, B., Gizela, S., Agnes, S., Milán, B. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management-as New Management Concepts – in Central and Eastern Europe. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25(3), 360-369. doi: 10.5755/j01.ee.25.3.4222.
- Observatorio Regional de Responsabilidad Social de América Latina y El Caribe (ORSALC), (2016). Benchmarking Club sobre Responsabilidad Social ORSALC-UNESCO. Recuperado de http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3677:benchmarking-en-responsabilidad-social&catid=296&Itemid=1462&lang=en
- Observatorio Regional de Responsabilidad Social de América Latina y El Caribe (ORSALC), (2016). Tendencias Responsabilidad Social Territorial 2012-2016. Recuperado de http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2863&Itemid=964&lang=es
- Observatorio Regional de Responsabilidad Social de América Latina y El Caribe ORSALC, (2016). Nota conceptual. IESALC.
- Olarte-Mejía, D., y Ríos-Osorio, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la educación superior*, 44(175), 19-40. Recuperado en 19 de julio de 2018, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602015000300002&lng=es&tlng=es.

Oliveira, M., De Oliveira, B., Daher, C., Ribeiro, W. (2006). Analysis According to the Hopkins Model of Companies Social Responsibility Actions as Shown in Financial Statements and Social Reports. The case of the Power Distribution Companies of the Brazilian Neo energia Group. *Brazilian Business Review*, 3(1), 32-44. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>

Ortiz, M. y Morales, M. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Pro Quest Education Journals*, 2(14). Recuperado de

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1928/2515>

Pacheco, F. (2010). *Evaluación del impacto social del proyecto comunitario "Laúd y Guayabera"*. Universidad de Pinar del Rio. Tesis de trabajo social comunitario. Cuba.

Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1128/caracterizacion.html>

Panayiotou, N., Aravossis, K., Moschou, P. (2008). New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance. *Springer Science+Business MedioB.V*, 9,129-138. doi: 10.1007/s11267-008-9204-8.

Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2015). Vicerrectoría del Medio Universitario.

Recuperado de <https://www.javerianacali.edu.co/vicerrectoria-del-medio-universitario>

Porter, A. (1998). *Capital Social: Sus orígenes y aplicaciones en la sociedad moderna*.

Recuperado de <http://sepladerym.hidalgo.gob.mx/equidad/medios/Libro9.pdf>

Ramírez, A. R. (2006). Representaciones de la toma de decisiones en las

organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 10(11), 5-16. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bdf7ed6e-1c33-4df7-94a7-b136c059ca90%40sessionmgr4006&vid=9&hid=4114>

Real Academia Española, (2017). Diccionarios de la lengua española. Tricentenario. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Red de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) – AUSJAL. (2014). *Políticas y sistema de autoevaluación y gestión de la Responsabilidad Social Universitaria en AUSJAL*. Córdoba, Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Recuperado de http://www.ausjal.org/tl_files/ausjal/images/contenido/Redes/Documentos%20RSU/AUSJAL%202014%20WEB%20DEFINITIVO%20nov%202014.pdf

Responsabilidad Social y sustentabilidad (2014). Observatorio mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU). Recuperado de <http://www.responsabilidadsocial.mx/101-noticias/rsu/390-observatorio-mexicano-de-responsabilidad-social-universitaria-omersu.html>

Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 35-6. Recuperado de: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-046.pdf>

Robbins, S.; Decenzo, D.; Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.

Rodríguez, A; Zarco, V; (2005). Ética y Responsabilidad Social en las organizaciones actuales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15, 185-203. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415211>

Rodríguez, A. (2012). La proyección de la Universidad de Salamanca en Hispanoamérica: modelo institucional y pedagógico de las Universidades Hispanoamericanas. *REDEX*.

Revista de Educación de Extremadura. 4. Recuperado de
dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4180229.pdf

Rodríguez, L.; Marín, C.; Moreno, S.; Rubano, M. (2007). Paulo Freire: una pedagogía desde América Latina. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 18(34). Concepción del Uruguay, Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14503404>

Rodríguez, M. (30 de marzo de 2015). Interpretación de los Gráficos de Caja en el Análisis Descriptivo e Inferencial [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.qvision.es/blogs/manuel-rodriguez/2015/03/30/interpretacion-de-los-graficos-de-caja-en-el-analisis-descriptivo-e-inferencial/>

Rojas Soriano, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdés Editores. México.

Romero, J. (2007). Misión de una Universidad jesuita: retos y líneas de futuro. *Revista de Fomento social*. 62, 394-418. Recuperado de <http://www.revistadefomentosocial.es/index.php/numeros-publicados/49-no-247-julio-septiembre-2007/159-mision-de-una-universidad-jesuita-retos-y-lineas-de-futuro>

Salinas, P. (2012). Metodología de la Investigación Científica. Universidad de los Andes, Venezuela. Recuperado de <http://trabajodegradobarinas.blogspot.mx/2013/08/metodologia-de-la-investigacion.html>

Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad y Empresa*, Bogotá. 6(13). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1040/939>

- Sánchez Ambriz, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la Responsabilidad Social de las empresas. *Dimens. Empres*, 8(2). Recuperado de [file:///C:/Users/ENRIQUE%20ROSANO/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaClaveParaLaResponsabilidadSocial-3990453%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ENRIQUE%20ROSANO/Downloads/Dialnet-GestionEstrategicaClaveParaLaResponsabilidadSocial-3990453%20(1).pdf)
- Schettini, P y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social: procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373.
- Sistema Universitario Jesuita (2015). Ideario. Recuperado de <http://www.suj.org.mx/ideario.htm>
- Taylor, P. (2008). Introducción. *Report Higher Education in the World - Informe: La educación superior en el mundo 2008: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social*, España: Editor Mundiprensa. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7940/00%20XXVIII%20INTRODUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Teixido, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administración de la Educación.

- Toppinen, A., Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: a case study of three multinational in the forest industry. *Bussines Ethics: A European Review*, 22(2), 202-217. doi:10.1111/beer.12016.
- Torres, M. y Trápaga, M. (2010). *Responsabilidad Social de la universidad: Retos y perspectivas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Universidad de Navarra (2009). La evolución del concepto grupos de interés en los escritos de Ed Freeman. “*La Caixa*” Chair of Corporate Social Responsibility ando Corporate Governance, Otro punto de vista, 5. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20grupos%20de%20interés%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
- Universidad Iberoamericana Puebla, (7 de diciembre del 2017). Investigación. Recuperado de <http://iberopuebla.edu.mx/iberoSociedad/investigadores.asp>
- Universidad Nacional Autónoma de México UNAM (2006). Teoría organizacional. Recuperado de <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Valarezo, I.; Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13. Recuperado de <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2014/Art084-117.pdf>
- Vallaey, F. (2006). La responsabilidad Social Universitaria. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. D.F, México: Mc Graw Hill.
- Vallaey, F. (2011). Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale (tesis doctoral). Université Paris Est Creteil. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp->

content/uploads/sites/54/2011/12/les_fondements_ethiques_de_la_responsabilite_social_e_fran-ois_vallaey.pdf

- Vallaey, F. (septiembre, 2013). *Responsabilidad Territorial: Educación para todos. Fundamentos de la Responsabilidad Social territorial en la sociedad del conocimiento*. Trabajo presentado en el Foro Regional América Latina y el Caribe “Responsabilidad Territorial, Educación para Todos” Universidad Veracruzana. Asunción, Paraguay.
- Vallaey, F. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(5). Recuperado de ries.universia.net
- Vallaey, F. (2014). *Deshumanización Universitaria y Responsabilidad Social Universitaria*. Trabajo presentado en el Seminario “Responsabilidad y Rehumanización, obligaciones territoriales”, del ORSAL, Recuperado de <http://www.uv.mx/cuo/responsabilidad-social/tercera-sesion-seminario-responsabilidad-y-rehumanizacion/>
- Vallaey, F. (2017). *Entrevista al Dr. Francois Vallaey/Entrevistador: Enrique Rosano*. Estancia de investigación, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Vallaey, F. (abril, 2018). Sistema de gestión de la RSU. *Curso de sistema de gestión RSU*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de <http://unionursula.org/concluyo-con-exito-el-curso-de-sistema-de-gestion-rsu-revisa-los-materiales-aqui/>
- Valverde, J.; Beita, W.; Bermúdez, J.C.; Pino, G.; Rodríguez, G.; Sánchez, R. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria. Dimensiones y estudios de caso*. Dínamo Innovador. Universidad Nacional de Costa Rica, Asociación Empresarial para el Desarrollo, United Way, Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de [http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/bitstream/handle/10669/661/Gesti%C3%B3n%20de%](http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/bitstream/handle/10669/661/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria.pdf)

20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20Dimensiones%20y%20estudios%20de%20caso.pdf?sequence=1

Van Der Ploeg, L. y Vanclay, F. (2013). Credible claim or corporate spin? A checklist to evaluate corporate sustainability reports. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 15(3), 1-21. doi: 10.1142/S1464333213500129.

Velazco, R.; Peñuñuri, A.; Vásquez, M.; Serrano, M. y Valdez, D. (22, 23 y 24 de octubre 2008). *Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales*. Primer congreso internacional de negocios “De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque”. Instituto tecnológico de sonora. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf

Verduzco, L. (2012). *Innovación en Responsabilidad Social. De la Responsabilidad Social integral a la creación de valor social*. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida, México.

Viteri, J., Jácome, M., Medina, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Ingeniería Industrial, La Habana*, 34(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008

Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los grupos de interés y de casos*: Editorial Thomson.

Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33-52. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.594.115&rep=rep1&type=pdf>

Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review*. 83(8), 54-65.

Zapata Rotundo, G. J., Paparella, L. S., y Martínez, A. M. (2016). *Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas*. *Compendium*, 19(36), 35-59. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=61672859-8b5c-4532-8d0f-a0e39459d004%40sessionmgr120&vid=22&hid=116>