Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle
Vol. 15, No. 58, Julio-Diciembre, 2022: 33-60
DOI: https://doi.org/10.26457/recein.v15i58.2963

# Proximidad de las decisiones gerenciales a la Responsabilidad Social Universitaria Humanista

# Proximity of management decisions to Humanist University Social Responsibility

Enrique Rosano Reyes[1]
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)

Miguel Ángel Corona Jiménez
Universidad Iberoamericana Puebla (México)

Recibido: 22 de febrero de 2021
Aceptado: 06 de junio de 2022
Publicado: 09 de diciembre de 2022

***Resumen***

Esta investigación valoró la proximidad de las decisiones gerenciales de una universidad de México hacia la Responsabilidad Social Universitaria Humanista (RSUH). Para ello, se desarrolló un modelo conceptual desde una postura crítica de la literatura sobre responsabilidad social y universitaria, adhiriendo el carácter humanista que debe acompañar a cualquier acción de servicio a los demás. A partir del modelo conceptual se derivó un indicador de proximidad a la responsabilidad social universitaria humanista que se contrastó con la realidad universitaria. Para la realización de esta investigación se aplicó una encuesta a 92 directivos y coordinadores de una Universidad para conocer qué

[1] Email: rosano.enrique@gmail.com

Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle por Dirección de Posgrado e Investigación. Universidad La Salle Ciudad de México se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

tanto se aproxima su toma de decisiones a los criterios planteados en el modelo, así como qué variables de carácter personal y organizacional son relevantes. Mediante el uso del instrumento de medición y el análisis estadístico resultó que la Universidad obtuvo en promedio 5.4 puntos de 10 posibles, que la fortaleza en las decisiones de los actores está al considerar la misión institucional y la debilidad en la evaluación de las decisiones. De igual manera, las características personales consideradas y la mayoría de las funciones laborales no son tan determinantes para tomar decisiones en la ruta de la RSUH, por lo que se concluye que mediante procesos de formación y capacitación institucional es posible guiar la toma de decisiones con un carácter más humanista. Siendo esto la principal aportación que complementa los modelos tradicionales de gestión de responsabilidad social. En esta perspectiva las universidades aportan al desarrollo sustentable si gestionan sus decisiones gerenciales con un enfoque humanista.

**Palabras clave:** responsabilidad social; gestión de personal; gerencia; universidad; desarrollo sustentable.
Clasificación JEL: M14.

***Abstract***

This research assessed the proximity of managerial decisions of a Mexican university to Humanistic University Social Responsibility (HUSR). For this purpose, a conceptual model was developed from a critical stance of the literature on social and university responsibility, adhering to the humanistic character that should accompany any action of service to others. From the conceptual model, an indicator of proximity to humanistic university social responsibility was derived and contrasted with the university reality. In order to carry out this research, a survey was applied to 92 managers and coordinators of a university to find out how close their decision making is to the criteria proposed in the model, as well as which variables of a personal and organizational nature are relevant. Through the use of the survey instrument and the statistical analysis, it was found that the University obtained an average of 5.4 points out of a possible 10. Additionally, the strength in the decisions of the managers is in considering the institutional misión, and the weakness is in the evaluation of the decisions. Similarly, the personal characteristics considered and most of the job functions are not so decisive in making decisions in the HUSR route, so it is concluded that through coaching and institutional training processes it is possible to guide decision making with a more humanistic character.

**Keywords:** social responsibility; personnel management; management; university; sustainable development.

JEL Classification: M14

## *Introducción*

Las instituciones de educación superior (IES) juegan un papel central para contribuir al desarrollo sustentable dadas sus funciones sustantivas y su importancia enmarcada en la Agenda de la ONU 2030 (Bohne et al., 2019) y coadyuvan a aminorar el impacto de los graves problemas generados por la crisis civilizatoria en la que nos encontramos inmersos (Escalante et al., 2016). Por esto el nivel de prioridad de la gestión universitaria responsable es alta y urgente (Valarezo & Túñez, 2014).

La mayoría de las universidades que gestionan la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) reportan cifras, 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 (Gaete, 2014).

Para contribuir auténticamente al desarrollo sustentable las IES requieren que la gestión de la RSU vaya más allá de estos reportes, es decir, que sus gerentes tengan un sentido humano y sus decisiones, transversales a toda la organización, se materialicen en soluciones y propuestas de impacto social.

La presente investigación tiene por objetivo valorar si las decisiones gerenciales en una prestigiosa universidad de México se aproximan a la Responsabilidad Social Universitaria Humanista (RSUH). El supuesto que se plantea es: una institución de educación superior que pretende ser una organización socialmente responsable y humanista toma decisiones que la sitúan cercana a la RSUH.

Para ser coherentes con el campo de la administración y con el enfoque humanista que plantea esta investigación, se utilizará el término gerente para definir al tomador de decisiones universitario como la persona protagónica y central de la RSUH (Berber et al., 2014). A continuación, se detalla esta conceptualización.

## 1. Marco teórico y estado del arte

Existen diferentes conceptos y enfoques de abordar la gerencia (Soto et al., 2019), por ejemplo: los gerentes con funciones administrativas involucrados en procesos que

permiten la alineación de los altos ejecutivos con la estrategia de la organización, cualquiera que esta sea (Méndez, 2012); los gerentes por niveles jerárquicos ─alta dirección, mandos medios y gerentes de primera línea─ (Robbins et al., 2013); la gerencia académica que es la acción sistemática y orgánica que ejerce lo curricular, la docencia, la investigación o la extensión, que además busca que los servicios de apoyo se acoplen a estas funciones principales (Méndez, 2012).

Lo que es común en cada una de estos conceptos y enfoques es que una función fundamental es la toma de decisiones, de hecho, la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar y la puede ejercer aquel colaborador de una organización que tenga personas a su cargo (Sanabria, 2007). Matteo (2014) señala que la gerencia contribuye a la Responsabilidad Social (RS) según sean sus principios o valores éticos. Berber et al. (2014) aseguran que los gerentes son muy importantes en la implementación exitosa de la RS, ya que en la medida que aumenta la práctica de los valores éticos de los colaboradores, en esa misma proporción se incrementa la RS en las instituciones universitarias (Avila de Semprun, 2012).

No obstante, poco se ha estudiado la gestión de la RSU desde la toma de decisiones gerenciales. La literatura apunta hacia: discusiones teóricas, aproximaciones y construcciones del concepto de RSU (Vallaeys, 2011; Vallaeys, 2014; Muñoz, 2012; Beltrán-Llavador et. al, 2014; De la Calle & Giménez, 2011); análisis de la RSU en el ámbito curricular (González et al., 2012; Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, 2016) y en memorias de Responsabilidad Social de universidades de España (Gaete, 2014); modelos para la incorporación de la RSU (Viteri-Moya et al., 2013) y sistemas o modelos de autoevaluación en la gestión de la Responsabilidad Social y rendición de cuentas (Mc Graw & Katsouras, 2010; Panayiotou et al., 2008; Gallego, 2006; Van Der Ploeg & Vanclay, 2013; Oliveira et al., 2006; Londoño, 2013; Viteri-Moya et al., 2013).

Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos años describe 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 en investigaciones sobre modelación de políticas de RS en el plan estratégico, y

sobre liderazgo y autogobierno con un enfoque integral ético para el desarrollo humano sustentable (Olarte-Mejía & Ríos-Osorio, 2015). Esta investigación plantea que las decisiones del gerente universitario trasciendan el tradicional concepto de RS hacia un concepto más integral y más humano. Esto es transitar de la RSU a la Responsabilidad Social Universitaria Humanista (RSUH).

## 1.1. Responsabilidad Social Universitaria Humanista

La RSUH se define como la habilidad y efectividad de la universidad para responder por el bien mayor a las necesidades de transformación de su entorno, integrando y equilibrando las dimensiones de docencia, investigación, extensión y gestión (Valarezo & 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.

Este concepto se operativiza a través del conocimiento interno y del contexto, de tener presencia en realidades de vulnerabilidad social (Vicerrectoría del Medio Universitario, 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 (Vallaeys, 2013).

Desde esta propia concepción de RSUH queda claro que no basta con responder a las necesidades de transformación del entorno si no se realizan considerando los principios humanistas. 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 dialogo con los grupos de interés.

## 1.2. Toma de decisiones

Gutiérrez (2014) plantea cuatro etapas para una tomar decisiones convencionalmente: 1) definir el objetivo a partir de conocer el problema; 2) identificar los criterios para decidir y definir alternativas; 3) seleccionar e implementar acciones; y 4) evaluar la decisión. La RSUH, sin embargo, precisa de tomadores de decisiones no convencionales sino humanistas, para lo cual el discernimiento juega un papel fundamental para decidir con un enfoque humanista, ya que éste se define como la habilidad de juzgar sabiamente y ser capaz de escoger cuidadosamente entre muchas opciones; es la práctica de tomar

decisiones a partir de herramientas humanistas específicas que el tomador de decisiones debe considerar para discernir en cuatro etapas (Martin, 2016 y Aste, 2014): 1) mantenerse libre de todo aquello que cause dependencia o que impide hacer un bien; 2) tener un fin claro basado en valores humanos; 3) contar con una estrategia para elegir lo que más acerque al fin; 4) evaluar que la estrategia efectivamente ha llevado a alcanzar verdaderamente el fin.

A partir de establecer relaciones de complementariedad entre los elementos de la RSU (Valverde et al., 2011; Argandoña & Silva, 2011 y Brown, 2010) y las características humanistas (RSUH) (Vicerrectoría del Medio Universitario, 2015 y Secretariado para la justicia social y la ecología, 2014) como se observa en la Tabla 1, y de establecer relaciones de complementariedad entre el proceso de toma de decisiones convencional (Guitérrez, 2014 y Robbins, et, al., 2013) con el discernimiento ─proceso de toma de decisiones humanista─ (Martin, 2016 y Aste, 2014), como se observa en la Tabla 2, se construye el modelo de toma de decisiones gerenciales de RSUH.

Este modelo teórico plantea las cuatro etapas del proceso de toma decisiones (Tabla 1) así como los elementos y características humanistas de la RSU (Tabla 2), con la finalidad de vincular la toma de decisiones con la RSUH, y subsecuentemente valorar la proximidad de las decisiones a la RSUH.

**Tabla 1**

*Relaciones de complementariedad entre elementos de RSU y características humanistas*

| Elementos de RSU | Características humanistas |
|---|---|
| 1. Se busca el bien común y el de las personas.<br>2. La toma de decisiones va en la dirección de la organización.<br>3. Las decisiones responden ante la sociedad.<br>4. Se actúa con justicia.<br>5. Se atiende el derecho vigente. | 1. Se opta porque todos los seres humanos tengan la mejor calidad de vida con un sentido de trascendencia.<br>2. La misión de la organización es una responsabilidad compartida entre los colaboradores de la institución.<br>3. Se busca ayudar a la sociedad y a las personas y se busca la sostenibilidad. Se vela |

| | |
|---|---|
| 6. Se atiende a las convicciones morales imperantes. | por las necesidades sociales presentes y futuras. |
| 7. Se averigua qué valores y derechos deben respetarse (ser ética). | 4. Se lucha por la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social optando preferentemente por los más pobres. |
| 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. | 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. |
| 9. Se gestiona ética e inteligentemente los impactos derivados de sus decisiones. | 6. Se practica la integralidad vista desde los sistemas complejos. |
| | 7. Se busca el autoconocimiento interno de la persona. |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

*Relaciones de complementariedad en los procesos de toma de decisiones*

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

Fuente: Elaboración propia

## 1.3. Modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSUH

Antes de este modelo la teoría explicaba, por un lado, el proceso de toma de decisiones y, por otro, la RSU. No importaba si las decisiones se aproximaban o no a la RSU. Con este modelo se plantea una vinculación entre las decisiones gerenciales y la RSU, es decir, que las decisiones deben considerar en todo momento la RSU y además humanista, esto es RSUH. El modelo se compone de cuatro elementos que sintetizan y hacen confluir el proceso de toma de decisiones (convencional y humano) y los elementos de RSU y las características humanistas. Este modelo permite valorar la proximidad de las decisiones a la RSUH y en qué medida. A continuación, se presenta el modelo en la Figura 1 y se describen sus cuatro elementos (círculos) acompañados con sus subelementos (rectángulos):

**Figura 1**

*Modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSUH*

Fuente: Elaboración propia

### *1.3.1. Descripción de los elementos del Modelo*

- *Involucramiento con la realidad social del entorno*

Consiste en experimentar el encuentro con los otros, sobre todo, 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 qué tanto aquellas experiencias con los más necesitados favorecen la motivación por hallar alternativas de solución y tomar mejores decisiones.

- *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 de la persona para que, más que sean una "obligación" por realizar, sean parte del proyecto de vida del tomador de decisiones. Por ejemplo: la misión y filosofía institucional.

- *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 considere 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.

- *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.

## 2. Metodología

El diseño de esta investigación responde a un estudio de tipo transversal, con un enfoque cuantitativo. Las variables, tanto nominales como ordinales, son los cuatro elementos del modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSUH: involucramiento con la realidad, marcos de referencia, acciones de incidencia y evaluación de las decisiones. Para la construcción del modelo se revisó la literatura y se realizó un ejercicio de complementariedad teórica.

Una vez construido el modelo se elaboró un constructo teórico del cual se derivaron los ítems del instrumento de medición: el cuestionario. De los ítems del cuestionario se construyó el indicador de proximidad (IDP) a la RSUH, el cual se validó con el coeficiente de confiabilidad de correlación de Pearson obteniendo 0.8059. Barraza (2007) afirma que dicho valor representa que la confiabilidad del instrumento es muy buena.

Con el instrumento probado se realizó un censo a 109 directivos y coordinadores universitarios y se obtuvo el 84.4% de respuestas; esto es 92 encuestados. Después de validar la información obtenida se calculó el IDP a la RSUH, que caracteriza a la toma de decisiones desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria humanista; mediante estadística descriptiva se realizó el análisis del IDP de acuerdo a los cuatro elementos del modelo, para posteriormente complementar con la búsqueda de relaciones entre el IDP y características personales y funcionales de los sujetos de estudio con estadística inferencial. En general, la regresión simple que se realizó fue con variables independientes dicotómicas (dummy) y es una forma directa de comparar las medias de dos grupos. Todas las regresiones se realizaron con pruebas de normalidad de los errores para poder hacer inferencia de los resultados, en este caso del IDP, si no son diferentes significativamente, su influencia en el IDP no será determinante. El procesamiento de la información se realizó con el paquete estadístico STATA.

La Universidad estudiada se eligió porque reúne características prototípicas por su filosofía y valores que le dan sentido a su razón de ser; de las cuales resaltan la ética y el deseo por contribuir a la construcción de un mundo más humano y justo.

## 2.1. Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio son las personas que ocupan puestos en la alta y media dirección, y en las coordinaciones de la Universidad. En la Tabla 3 se presenta la estructura y porcentajes de respuesta de los encuestados:

**Tabla 3**

*Porcentajes de respuesta por niveles de gerencia*

| Nivel gerencial | Sujetos de estudio | Respuestas de los sujetos de estudio | Porcentaje de respuesta |
|---|---|---|---|
| Alta dirección | 4 | 4 | 100% |
| Media dirección | 24 | 22 | 92% |
| Coordinaciones | 81 | 66 | 82% |
| Totales | 109 | 92 | 84.4% |

Fuente: Elaboración propia

# 3. Resultados

Los primeros resultados en torno a las variables que corresponden a los cuatro elementos del modelo de toma de decisiones desde la perspectiva de RSUH fueron:

1. **Involucramiento del decisor con la realidad**. Se encontró que la mayoría mostraba involucramiento en los problemas sociales, al mantenerse bien informada y tener cierta presencia en realidades con condiciones de vulnerabilidad social. Este involucramiento humanista podría permitirle comprender tales problemas y decidir con mayor conocimiento del contexto social. Sin embargo, 25% de ellos (23 de los 92) estaba poco involucrado con la realidad social lo cual distanciaba a la Universidad de aproximarse más hacia la RSUH. Esto contrasta con los modelos tradicionales de toma de decisiones, porque, ciertamente, los gerentes tienen que mantenerse informados para tomar decisiones que mejoren la rentabilidad de la organización, pero en el enfoque humanista la información es requerida para hacer conciencia de la realidad, sobre todo de los más vulnerables, para tomar decisiones que les beneficien. (Secretariado para la justicia social y la ecología, 2014).

2. **Marcos de referencia considerados para tomar decisiones.** La Misión y los criterios humanistas resultaron ser marcos de referencia para la toma de decisiones de aproximadamente la mitad de los decisores. Particularmente el criterio de centralidad en la persona y el de enfoque de integralidad fueron los criterios que casi la mitad de los encuestados tomaban como referencia para decidir. En contraste, la búsqueda del bien común obtuvo el menor porcentaje. Por lo tanto, la toma de decisiones se hacía con base en una mezcla compuesta según el siguiente orden: 1) la Misión institucional, 2) el pragmatismo y subjetividad y 3) los criterios humanistas. Al compararlo con otros estudios, el número 1 forma parte de los documentos fundantes de una organización y es la base de la cohesión social por lo que se encuentra coincidencia en que la misión es la guía de la organización y de la toma de decisiones; sobre los criterios humanistas parece que hay similitudes, aunque desde otro enfoque, ya que en la administración el enfoque en el factor humano muestra interés por el trabajador en tanto que en el enfoque humanista el centro es la persona (Ruiz, 2018).

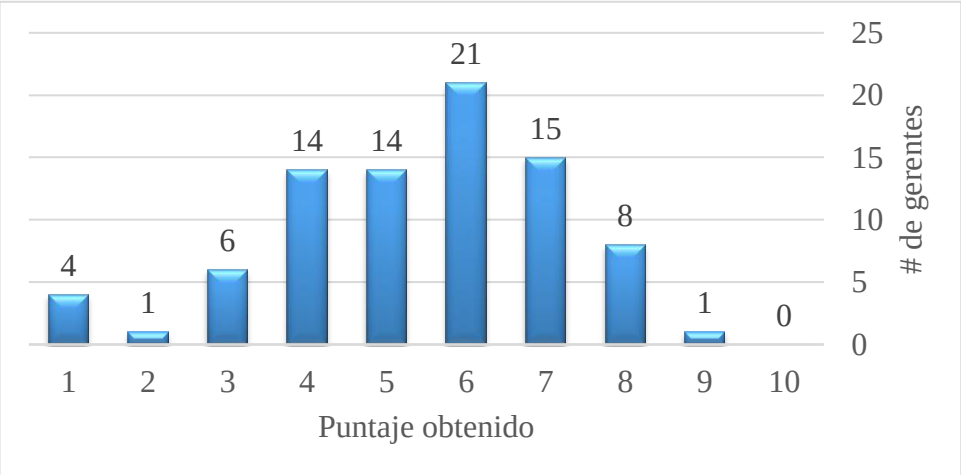
3. **Acciones de Responsabilidad Social realizadas por el departamento del tomador de decisiones.** 80 de los 92 encuestados realizaban acciones de RSUH; 68 de esos 80 realizaban acciones de responsabilidad social de manera indirecta y solo 12 directamente. Un aproximado de 45 de los 92 decisores realizaban acciones de incidencia social como supone la RSUH. Estos resultados muestran la ambigüedad que resulta cuando no se tiene clara la RSUH, debido a que 55% de los decisores enfocaban sus acciones de incidencia social con un enfoque asistencialista, utilitarista o filantrópico, lo cual es lo más conocido y practicado por las organizaciones que enarbolan la bandera de organizaciones o empresas socialmente responsables (Vallaeys, 2018). Por ello, no es suficiente tener discursos humanistas en los documentos fundantes, es necesario vivirlos en toda la organización a fin de contribuir a una cultura de paz (Duque-Rangel et al., 2019).
4. **Evaluación de las decisiones ejecutivas.** Alrededor de 20 de los 92 encuestados evaluaban sus decisiones de acuerdo con uno, dos o tres de las características que la RSUH plantea: rendición de cuentas, satisfacción de los grupos de interés y actores que evalúan las decisiones tomadas. Lo anterior hace notar que la toma de decisiones

en la Universidad se realizaba con poco conocimiento de la trascendencia de las decisiones, ya que la evaluación es la base para mejorar los procesos y las funciones. Las respuestas de los encuestados dejaron ver que la Universidad sí tenía mecanismos de control administrativo, pero poco interés en la evaluación del desempeño social, excepto en ciertas áreas académicas que por su naturaleza lo llevan intrínseco como las Humanidades y las Ciencias Sociales. Es de mencionar que todos los decisores rendían cuentas, pero muy pocos recibían retroalimentación, que en esos casos era el jefe inmediato y sobre aspectos operativos y administrativos, muy alejado de considerar la evaluación de los grupos de interés sobre las acciones de incidencia social. Por lo que se infiere que la institución no cuenta con un mecanismo específico para evaluar la RSUH.

Con respecto al indicador de proximidad a la RSUH (IDP) ─ver Figura 2─ en una escala de 0 a 10, se observó que el mayor número de tomadores de decisión obtuvo entre 4 y 7 puntos y que el 70% se encontraba a una desviación estándar de la media. Es de llamar la atención que ninguno obtuvo el 100% de las respuestas que aproximan a la RSUH de acuerdo al modelo planteado, y que cuatro obtuvieron 1 de calificación.

**Figura 2**

*Frecuencia de gerentes por puntaje de IDP*

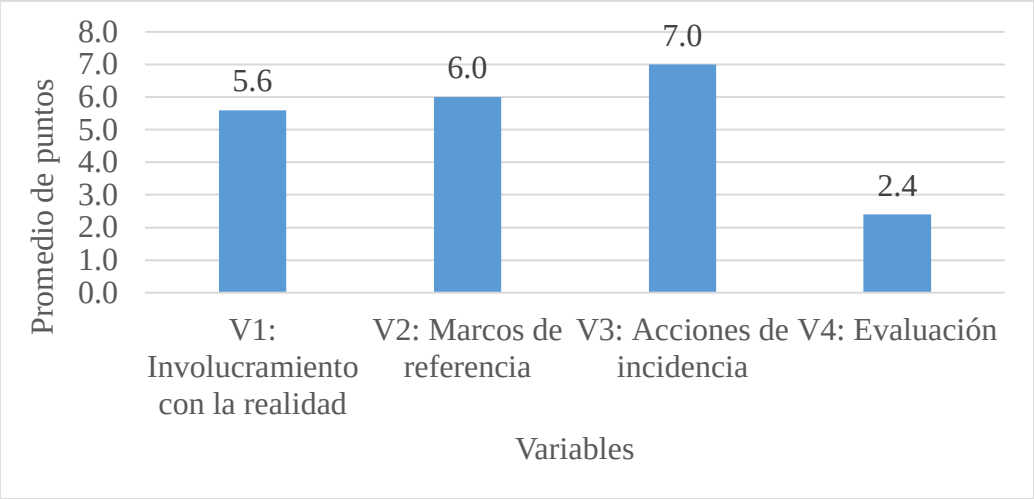



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se muestra que las acciones de incidencia social era la variable que más favorecía la aproximación de las decisiones a la RSUH y la que menos lo hacía era la variable de evaluación. El involucramiento con la realidad, los marcos de referencia y las acciones de incidencia social alcanzaron un puntaje de 5.6, 6-0 y 7.0 respectivamente, mientras que la evaluación muestra un amplio rezago al obtener 2.4.

Figura 3

*Puntajes obtenidos por variable*




Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los marcos de referencia, el conocimiento de la misión fue el ítem que mayor promedio obtuvo, seguido por la concepción de RSUH. En la variable evaluación, la rendición de cuentas fue el ítem con más bajo promedio, seguido por el ítem de experiencias de contacto que muestra que tres de diez decisores ha tenido experiencias de contacto en realidades ajenas a su contexto.

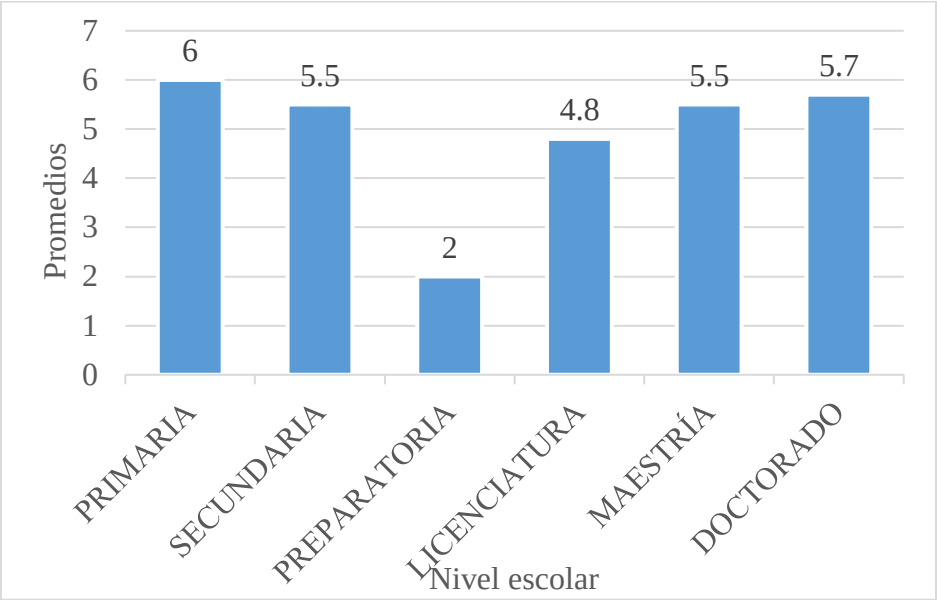
Tras considerar el promedio total que obtuvieron los tomadores de decisiones encuestados en las cuatro variables del modelo ─que fue de 5.4 puntos─ se puede afirmar que: el supuesto de que la toma de decisiones gerenciales de la Universidad se sitúa cercana a la RSUH sólo se puede aceptar parcialmente, sin dejar de tomar en cuenta que en dos de las variables se tiene mayor avance.

Asimismo, se halló que las decisiones además de tener un carácter pragmático y subjetivo, sí consideraban la misión institucional y características humanistas en muchos casos; por ello, la toma de decisiones en general podía verse como una mezcla entre institucionalidad y discrecionalidad, que podría generar contradicciones o tensiones en

determinadas circunstancias. Parte importante del análisis fueron los resultados en la búsqueda de relaciones entre el IDP con otras variables. De forma específica, en la Figura 4 se muestran los puntajes del IDP por niveles de estudio de los encuestados, resalta que entre los que tenían doctorado, maestría, secundaria y primaria no había gran diferencia, excepto con los que tenían licenciatura y preparatoria. Con estos resultados se puede inferir que en esta institución el nivel de estudios no era tan determinante para que las decisiones fueran socialmente responsables y humanistas, más bien lo que se requería era formar con mayor intención a las personas.

**Figura 4**

*Promedios de puntajes por nivel de estudios*

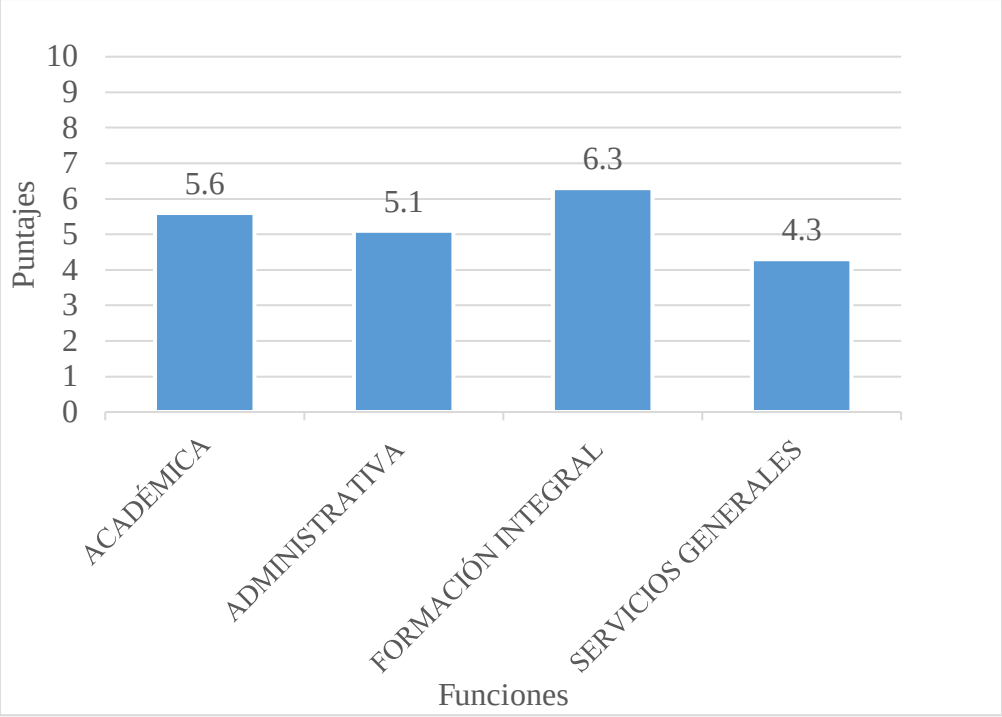



Fuente: Elaboración propia.

En la misma línea, la Figura 5 muestra el puntaje obtenido por los decisores de acuerdo a sus funciones laborales en la organización, se observa que la proximidad a la RSUH en esta clasificación no presentaba diferencias importantes, lo que permite inferir que el tipo de función, en general, tampoco influía tanto en que se tomaran decisiones socialmente responsables y humanistas.

**Figura 5**

*Puntaje obtenido por función*




Fuente: Elaboración propia.

En continuación con los resultados, también se relacionó el IDP con características personales, laborales y organizacionales de los directivos (variables). Para ello, como ya se explicó en la metodología, se corrieron modelos de regresión transformando las variables del modelo teórico, recopiladas en el trabajo de campo, en variables dummy a excepción de la variable dependiente IDP. De esta manera podemos comparar las medias del IDP por sexo, edad, estado civil, lugar de origen, nivel de estudios, contacto previo con el sistema educativo, antigüedad laboral, función, puesto y experiencia en puestos directivos. A todas ellas se les realizaron pruebas de distribución de error mediante el estadístico Chi2, que con un nivel de significancia al 5% resultaron próximas a la normal. Con base en lo anterior, los resultados fueron muy interesantes: en todos los modelos las R2 fueron elevadas entre 0.8 y 0.9, esto es, que guardaban una estrecha relación con el IDP y todas las variables resultaron significativas (P > | t | 0.000). La única diferencia importante observable resultó por función en servicios generales.

La Tabla 4 que se muestra a continuación presenta una comparación entre las medias resultantes de los modelos con variables dummy.

**Tabla 4**

*Comparación de medias resultantes de los modelos con variables dummy*

| **Sexo** | IDP | P > \| t \| |
|---|---|---|
| Mujeres | 5.3 | 0.000 |
| Hombres | 5.4 | 0.000 |
| **Edad (generación)** | | |
| Millenials (21 a 38 años) | 5.1 | 0.000 |
| Generación X (39 a 52 años) | 5.4 | 0.000 |
| Babyboomers (53 a 71 años) | 5.8 | 0.000 |
| **Estado Civil** | | |
| Solteros | 5.1 | 0.000 |
| Casados | 5.4 | 0.000 |
| Divorciados | 6.5 | 0.000 |
| **Lugar de origen** | | |
| De la Ciudad de México | 5.4 | 0.000 |
| De Puebla | 5.3 | 0.000 |
| **Estudios** | | |
| Hasta bachillerato | 5.5 | 0.000 |
| Técnico | 2 | 0.295 |
| Licenciatura | 4.7 | 0.000 |
| Maestría | 5.4 | 0.000 |
| Doctorado | 5.7 | 0.000 |
| **Contacto previo con la Filosofía** | | |
| Sí | 5.6 | 0.000 |
| No | 5.00 | 0.000 |
| **Antigüedad laboral** | | |
| Menos de 1 año | 5.5 | 0.000 |
| Entre 1 y 3 años | 5.5 | 0.000 |
| Más de 3 años | 5.3 | 0.000 |
| **Función** | | |
| Académicos | 5.7 | 0.000 |
| Administrativos | 5.8 | 0.000 |
| De Formación Integral | 6.1 | 0.000 |

| | | |
|---|---|---|
| De Servicios Generales | 1.0 | 0.000 |
| **Puesto** | | |
| Director General | 6.0 | 0.000 |
| Director Departamento | 5.3 | 0.000 |
| Coordinador | 5.4 | 0.000 |
| **Experiencia en puestos gerenciales** | | |
| Menos de 1 año | 4.5 | 0.000 |
| Entre 1 y 6 años | 5.4 | 0.000 |
| Mas de 6 años | 5.4 | 0.000 |

Fuente: Elaboración propia.

## 3.1. Discusión de los resultados

Lo primero que hay que mencionar es que el nivel alcanzado por el IDP a nivel de la Universidad deja ver que falta buen camino por recorrer. Es importante recordar que el IDP es una medida sobre qué tanto se aproxima la toma de decisiones, como una función básica de la gestión, a la RSUH de acuerdo con el objetivo de la investigación y al modelo propuesto. Sin embargo, vale la pena problematizar sobre el resultado; no se trata sólo de un número sino de cómo está formado y lo que implica. En efecto, este resultado de 5.4 considera el involucramiento con la realidad, los marcos de referencia institucionales, las acciones de incidencia y la evaluación de las decisiones. En la escala de 0 a 10 pareciera que está a la mitad, es bueno y alentador, (Arredondo Trapero & Vázquez Parra, 2013), pero también el resultado puede analizarse de acuerdo a lo planteado por Arredondo y Parra (2013), considerando que aproximadamente la mitad de los gerentes basaba su toma de decisiones principalmente en objetivos institucionales, lo que coincide con el modelo racional; que otra cuarta parte lo hacía con predominio de su experiencia, lo que les acercaba al modelo intuitivo; y finalmente la cuarta parte restante condicionaba más su toma de decisiones a lo que le indicaba el jefe o sus intereses personales (modelo político). En esta tesitura ¿qué indican estos resultados?

Los niveles alcanzados en el IDP son indicativos de que el tema social debería entrar en todas las funciones de la Universidad, tal como lo sugieren: Zadek (2005), como parte del aprendizaje organizacional, y Vallaeys (2018), más allá de la extensión universitaria, para sensibilizar la toma de decisiones gerenciales, llevando a los decisores al nivel de la reflexión y el discernimiento, al tiempo de alejarlos de la cultura individualista e instrumentalista (Martín-Fiorino, 2020). Este accionar les posibilitará cumplir con el objetivo de la RSUH y trascender en un nuevo enfoque de liderazgo humanista, coincidente con lo que sugieren las investigaciones de Olarte y Ríos (2015), que proponen integrarlo en el diseño de políticas de Responsabilidad Social dentro de los planes estratégicos, como se hace en varias Universidades del mundo.

De acuerdo con los resultados de los modelos de regresión presentados, no existían diferencias significativas entre los IDP y las características personales, laborales y organizacionales de los gerentes; por lo tanto, no eran determinantes sobre el IDP. Por tal motivo se puede inferir que la formación para la toma de decisiones, con un sentido humanista, puede ser aprendido y promovido mediante capacitación, acompañamiento y con la vivencia de valores de acuerdo a la filosofía de la institución, como lo señala Delgado Gallart (2013), al afirmar que la Responsabilidad Social resulta de la conciencia ética colectiva entre personas y organizaciones. En la misma línea, pero desde la persona, coincide con las investigaciones de Vallaeys (2014) quien propone que se debe de acudir a la Antropo-ética, como una nueva ética que trasciende la moral y la justicia, que debe practicarse y enseñarse mediante el diálogo y el consenso democrático.

En esta perspectiva, otra deducción a partir de la comparación de las medias del IDP, es que el proceso de selección de personal para los puestos gerenciales es crucial, y que los indicadores que forman el IDP, pueden guiar en ese proceso de selección de directores y coordinadores en la perspectiva de la RSUH, para evitar lo que advierte Vallaeys (2018), la separación de vertientes entre las funciones sustantivas de lo académico y por otro lado las de la administración.

Otro resultado es el menor cuidado con la evaluación de las decisiones tomadas, lo cual representa una ineficiente gestión del personal que conduce al estancamiento de la universidad (Castro Díaz, 2018) , lo que sin duda descansa en la menor práctica de una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Práctica que debe ser promovida desde el nivel más alto de dirección y bajar de manera fluida a los niveles subsiguientes, pero que finalmente debe estar sustentada en personal con voluntad y disposición para evaluar y ser evaluado. En otras palabras, el compromiso con la RSUH requiere de un marco

institucional, pero con tomadores de decisiones involucrados con la realidad, que tomen decisiones de incidencia social y que estén dispuestos a ser evaluados por los grupos de interés afectados.

## 4. Conclusión

El modelo planteado de responsabilidad social universitaria humanista, además de ser la principal aportación al conocimiento en el campo de la administración con sentido humano, puede ser una guía para que las organizaciones encaminen sus acciones hacia la RSUH, a partir de una toma de decisiones más allá del enfoque tradicional, que considere el discernimiento y la reflexión para aportar un bien social. En los hechos, son los directivos y coordinadores quienes deciden en el día con día y es necesario que lo hagan en el contexto de la realidad que se vive, con la consideración de marcos de referencia filosóficos e institucionales, bien informados, involucrados en la incidencia social, transparentando sus procesos y resultados para ser evaluados por los grupos de interés.

En el caso de la Universidad bajo estudio, con base en el modelo, fue posible calcular un índice de proximidad a la RSUH, que permitió determinar el grado de progreso de sus gerentes (directivos y coordinadores) en la toma de decisiones hacia ese noble objetivo. Aunque todavía le queda un largo trecho por recorrer, con el modelo propuesto se puede concluir que se camina en la dirección adecuada, no sin obstáculos. Esto permite afirmar que el supuesto planteado al inicio se cumple parcialmente y que va en forma progresiva, en la medida que la toma de decisiones de los gerentes muestre la vivencia de una cultura con valores de compromiso social y humanista plasmados en los documentos institucionales.

El modelo que se construyó no solo coadyuvó a valorar la proximidad de las decisiones gerenciales a la RSUH; también permitió identificar ciertas inconsistencias entre el discurso, la gestión y la práctica de la institución desde la perspectiva de RSUH. El discurso institucional es muy bueno y favorece que las decisiones se aproximen a la RSUH, sin embargo, ésta surge un tanto de manera espontánea. Por ello se requiere de una gestión más clara, expresa y sistemática de la RSUH, así como del discernimiento como práctica cotidiana de la gerencia para caminar hacia una RSUH cada vez más auténtica. Los marcos de referencia –específicamente la Misión- son la fortaleza en las decisiones de la Universidad. La evaluación de las decisiones es el elemento del Modelo

que más dista de la RSUH, por lo que los esfuerzos por mejorar deben contemplar con mayor énfasis esta faceta de la toma de decisiones.

Se concluye también que la Misión, Visión y Filosofía favorecen que las decisiones se aproximen a la RSUH; sin embargo, la filosofía institucional, con su vasta profundidad y complejidad, puede resultar confusa y con ello, poco aplicable. Se recomienda que la Universidad cuente con una descripción de valores claros, concretos y visibles, tal como aparecen en la Misión y Visión, para que los tomadores de decisiones incorporen tal filosofía en su vida cotidiana.

Otro de los principales aportes de esta investigación está en la conceptualización de gestionar la responsabilidad social universitaria a través de las decisiones de los directores y coordinadores. Este nuevo enfoque relaciona la toma de decisiones con la responsabilidad social y sostiene que el centro del quehacer institucional es y debe ser la persona y, por tanto, es el actor clave para la consecución de la RSUH. Si los tomadores de decisiones de la organización carecen de ética y de valores humanistas difícilmente podrán desarrollar una organización socialmente responsable. De manera complementaria, se concluyó que las características gerenciales que favorecen la proximidad de las decisiones a la RSUH están relacionadas con: el tipo de función del gerente, el área donde colabora, su edad y experiencia en la toma de decisiones; pero que, de inicio, cualquier persona puede prepararse para ser un tomador de decisiones en la dirección de la RSUH. Por lo anterior, la recomendación más importante es que la Universidad cuente con procesos de formación, capacitación y acompañamiento permanente sobre RSUH. Estos deben estar enfocados, en primera instancia, para los tomadores de decisiones, sin descuidar al resto de la comunidad, y poner énfasis en la reflexión y el discernimiento como procesos humanos cuestionadores y de juicio que van normando comportamientos.

Otras recomendaciones relevantes son que la Universidad debe continuar promoviendo el involucramiento con la realidad en todas las áreas, sobre todo en aquellas con funciones de servicios generales y financieros. También, que desarrolle mecanismos para evaluar la RSUH que contemplen: rendición de cuentas efectivas, indicadores de transparencia e incorporación de todos los grupos de interés en los procesos evaluativos, en los que se priorice al alumnado, a las comunidades beneficiarias y a los colaboradores; llevando a procesos de mejora continua, con mecanismos y procesos de evaluación que trasciendan lo operativo y que estén incluidos en estrategias derivadas del plan de

desarrollo de largo plazo, para que den certeza de avance y progreso a los tomadores de decisiones.

Todas estas recomendaciones pueden ser extensivas a todas las Instituciones de Educación Superior de México, e incluso a muchas de las organizaciones de la sociedad civil y del propio gobierno en sus tres niveles, ya que en el centro de la Responsabilidad Social Humanista está la persona y el servicio a los demás. Si las universidades, organizaciones sociales, empresas y demás instituciones que pretenden brindar un bien a la sociedad, toman en cuenta los cuatro elementos del modelo descrito, podrán medir su proximidad a la Responsabilidad Social Humanista y con ello mejorar paulatinamente su contribución al Desarrollo Sustentable.

Advertimos que una ausencia en el estudio es la falta de conocimiento sobre los grupos de interés externos, por ejemplo, sobre su disposición para participar en procesos de evaluación y de qué manera lo harían; esto es precisamente un área para futuras investigaciones.

En esta perspectiva, a partir de los resultados y hallazgos de esta investigación, se derivan sugerencias para la realización de investigaciones futuras en línea a aplicar el modelo a otras instituciones de educación superior, de educación en general, de organizaciones de la sociedad civil, de empresas y de instancias de gobierno que pretendan cambiar sus prácticas con un interés puro y legítimo de servir a los demás, identificando si los cuatro pilares del modelo son pertinentes y adaptables. Otros trabajos pueden dirigirse a investigar las condiciones estructurales, institucionales y estratégicas de las organizaciones que propiciarían la toma de decisiones con responsabilidad social y humanista. Otras investigaciones podrían versar sobre los obstáculos para tomar decisiones en la dirección de la RSUH, en instituciones de educación tanto del sector público como del privado. En fin, es un tema en ciernes que demanda mayor atención porque involucra fundamentalmente las acciones de las personas hacia el bien común.

## Referencias

Argandoña, A., & Silva, R. (Junio de 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*. IESE Universidad de Navarra.

Aristizábal Botero, C. A., González Ramírez, C. C., Durán Herrera, G., & Bolívar, N. (2012). Impactos de responsabilidad social. *Revista venezolana de Gerencia, 17*(59), 498-511. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024166007

Arredondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva. *Cuadernos de Administración, 26* (46), 135-158. https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=20527100006

Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. (31 de diciembre de 2016). *AUSJAL*. www.ausjal.org

Jesuítas del Perú (10 de noviembre de 2014). *Principios Ignacianos en la toma de decisiones de vida -P- Gerardo Aste, SJ* [Archivo de video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=X_0MEmdc-ws

Avila de Semprun, M. (2012). Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social. *Opción, 28*(69), 517-532. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31025702005

Barraza Macías, A. (enero de 2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad? *Investigación Educativa Duranguense, 6*, 6-10. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2292993

Beltrán Llevador, J., Íñigo Bajo, E., & Mata Sagred, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior RIES, 5*(14), 3-18. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000300001&lng=es&tlng=es

Berber, N., Štangl Šušnjar, G., Szlávicz, Á., & Baošić, M. (julio de 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. http://doi.org/10.5755/j01.ee.25.3.4222

Bohne García, A., Bruckmann Maynneto, M., & Martínez, A. (septiembre octubre de 2019). El desarrollo sustentable en las instituciones de educación superior: un verdadero desafío. *Revista digital universitaria*, *20*(5), 6-7. http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2019.v20n5.a3

Brown, F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Economía informa*, 100-106.

Castro Díaz, J. E. (27 de Agosto de 2018). *La ineficiente gestión del capital humano conduce al estancamiento de la organización*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. http://201.159.223.180/bitstream/3317/11521/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-183.pdf

De la Calle, C., & Giménez, P. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Revista interdisciplinar de las ciencias de la comunicación y de las humanidades. Comunicación y Hombre*(7), 237-247. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129420882016

Delgado Gallart, R. (2 de Diciembre de 2013). La ética, fundamento de la responsabilidad social. *El economista*. https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-etica-fundamento-de-la-responsabilidad-social-20131202-0008.html

Duque Rangel, V. K., Avendaño Ramírez, M., & Jaramillo Campoverde, A. R. (2019). La práctica de valores hacia una cultura de paz en. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 364–376. https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/MZ6LC?_s=A66w3tmDVCtWVJniMNlFI8QySu4%3D

Escalante, E., Ibarra, L., & Fonseca, C. (2016). Responsabilidad social universitaria o universidad socialmente responsable. *Diálogos educativos*(31), 72-110. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5881962

Gaete Quezada, R. (enero-junio de 2014). La responsabilidad social universitaria como política pública: un estudio de caso. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, *14*(22), 103-127. https://www.redalyc.org/pdf/3375/337531584004.pdf

Gallego, I. (2006). The use of economic, social and environmental indicators as a measure of sustainable development in Spain. *Corporate Social Responsability and Environmental Management*, *13*(2), 78 – 97. https://doi.org/10.1002/csr.94

García Martínez, J., Ramos Parra, C., Gómez-Quintero, J. D., & Ramos Urdaneta, B. J. (2016). Necesidad de nuevos marcos organizativos. *Opción*, *32*(80), 88-111. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31047691005

Gutiérrez Hernández, G. (3 de marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/

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*.

Martin, J. (9 de septiembre de 2016). *Cuatro Pasos Clave para el Discernimiento*. Jesuitas. Provincia Argentino-Uruguaya. http://jesuitasaru.org/cuatro-pasos-clave-para-el-discernimiento/

Martín-Fiorino, V. (2020). Responsabilidad social y cultura de la. *Revista de Ciencias Sociales*, *26*(4), 162-177. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077011

Matteo, C. A. (2014). Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y. *Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento*, *5*(8), 30-55. https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/548/507#

Mc Graw, P., & Katsouras, A. (2010). A review and analysis of CSR practices in Australian second tier private sector firms. *Employment relations record*, *10*(1), 1-24.

Méndez Quintero, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Negotium*, 202-226.

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. https://www.ucm.es/data/cont/docs/599-2013-11-16-Doc_23.pdf

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación.* Limusa Noriega Editores.

Olarte Mejía, D., & 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. 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 energía Group. *Brazilian Business Riview*, *3*(1), 32-44. https://doi.org/10.15728/bbr.2006.3.1.3

Panayiotou, N., Aravossis, K., & Moschou, P. (2009). New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsability Performance. *Water Air Soil Pollut: Focus 9*, 129–138. https://doi.org/10.1007/s11267-008-9204-8

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones.* Pearson.

Ruiz, E. (2018). Gerencia humanista: una estrategia de gestión empresarial. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, *6*(12). https://doi.org/10.29057/icea.v6i12.3053

Sanabria, M. (julio-diciembre de 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*, *6*(13), 155-194. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485009

Secretariado para la justicia social y la ecología. (2014). La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía. *Promotio Iustitiae*, *3*(116), 7-52.

Soto Ortigoza, M., Robert Morillo, M., & Soto, A. (Mayo-Agosto de 2019). Revisión histórica del concepto de Gerencia: Su evolución, contrastación hasta la Multiangulación. *Global Negotium*, *2*(2), 113-132. https://www.researchgate.net/publication/335689494_La_Gerencia_desde_la_optica_Multiangulada_Su_evolucion_y_contrastacion_Telefono_1_800_3416744_Revista_Global_Negotium

Valarezo González, K., & Túñez López, J. M. (Junio de 2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, *13*, 84-117. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4875638

Vallaeys, F. (2011). *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale* [Tesis doctoral]. Université Paris-Est

Vallaeys, F. (5 de septiembre de 2013). *Foro I: Responsabilidad Territorial, Educación para Todos.* Recuperado el 8 de febrero de 2021, de https://www.uv.mx/rsu/formacion/foros-rsu/foros-orsalc/

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, *5*(12), 105-117. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722014000100006&lng=es&tlng=es

Vallaeys, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, *12*(1). http://doi.org/10.19083/ridu.12.716

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. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/661/Gesti%25-C3%B3n%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Universitaria%20Dimensiones%20y%20estudios%20de%20caso.pdf?sequence=1

Van Der Ploeg, L., & Vanclay, F. (2013). Credible claim or corporate spin? A check list to evaluate corporate sustainability reports. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, *15*(20). https://doi.org/10.1142/S1464333213500129

Vicerrectoría del Medio Universitario. (2015). *Pontificia Universidad Javeriana de Cali*. https://www.javerianacali.edu.co/vicerrectoria-del-medio-universitario

Viteri-Moya, J., Jácome-Villacres, M. B., & Medina-León, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. *Ingeniería Industrial*, *34*(1), 77-86. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008&lng=es&tlng=es

Zadek, S. (2005). *El camino hacia la responsabilidad corporativa*. Harvard Business Review América Latina. https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019F1_ADM244_01_128101.pdf