

Limitantes gerenciales para la Responsabilidad Social Universitaria*

Managerial limitations for university social responsibility

Restrições administrativas à Responsabilidade Social Universitária

DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.14.28.485>

Enrique Rosano Reyes

<http://orcid.org/0000-0001-5028-3094>
 Doctor en Administración. Profesor de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, enrique.rosano@correo.buap.mx

François Vallaes

<http://orcid.org/0000-0003-2879-1695>
 Doctor en Filosofía. Universidad del Pacífico, Lima, Perú, fvallaes@up.edu.pe

Gustavo Rafael Henríquez Fuentes

<http://orcid.org/0000-0002-4749-8892>
 Doctor en Administración. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, grhenriquez@uninorte.edu.co

Víctor Hugo Higuera-Ojito

<http://orcid.org/0000-0003-2618-4816>
 Estudiante Programa de Doctorado en Economía y Empresa, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España, vhiguera3@alumno.uned.es

¿Cómo citar este artículo?

Rosano, E., Vallaes, F., Henríquez, G. & Higuera, V. (2021). Limitantes gerenciales para la Responsabilidad Social Universitaria. *Pensamiento Americano*, 14(28), 61-75. DOI: <https://doi.org/10.21803/penamer.14.28.485>

Resumen

Introducción: La Universidad que aspira a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) debe reinventar su gestión para permear la responsabilidad ética en todos sus procesos. **Objetivo:** Esta investigación pretende identificar las principales dificultades en la toma de decisiones gerenciales que limitan la RSU, incluyendo las incongruencias gerenciales y la carencia de discrecionalidad gerencial. **Metodología:** Este abordaje se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, a través de 92 entrevistas semiestructuradas a la gerencia de una Universidad de México enfocada hacia la RSU, analizando los datos mediante estadística descriptiva. **Resultados:** Se encontró que, a mayor antigüedad gerencial en la Universidad, menor es la dificultad de atender los mecanismos administrativos. **Conclusiones:** Se concluye que la Universidad debe replantear los mecanismos administrativos de control y favorecer una cultura basada en los principios de RSU, la confianza y la innovación, evitando continuar con errores y sesgos en las decisiones gerenciales que limitarían el desarrollo de la RSU. **Palabras Clave:** Responsabilidad Social Universitaria; Coherencia organizacional; Toma de decisiones; Desarrollo gerencial; Comportamiento de liderazgo gerencial; Gestión universitaria.

Abstract

Introduction: The University that aspires to University Social Responsibility (RSU) must reinvent its management to permeate ethical responsibility in all its processes. **Objective:** This research aims to identify the main difficulties in managerial decision making that limit USR, including managerial inconsistencies and lack of managerial discretion. **Methodology:** This approach was developed under a qualitative approach, through 92 semi-structured interviews with the management of a University of Mexico focused on USR, analyzing the data through descriptive statistics. **Results:** It was found that the greater the managerial seniority at the University, the less difficult it is to attend to the administrative mechanisms. **Conclusions:** It is concluded that the University must rethink the administrative control mechanisms and favor a culture based on the principles of USR, trust and innovation, avoiding continuing errors and biases in managerial decisions that would limit the development of USR.

Key words: University Social Responsibility; Organizational coherence; Decision making; Management Development; Managerial leadership behavior; University management.

Resumo

Introdução: A universidade que aspira à Responsabilidade Social Universitária (USR) deve reinventar sua gestão para permear a responsabilidade ética em todos os seus processos. **Objetivo:** Esta pesquisa visa identificar as principais dificuldades na tomada de decisões gerenciais que limitam a USR, incluindo o inconsistências gerenciais e falta de discrição gerencial. **Metodologia:** Esta abordagem foi desenvolvida utilizando uma abordagem qualitativa, através de 92 entrevistas semi-estruturadas com a direção de uma universidade no México, focada em USR, analisando os dados usando estatísticas descritivas. **Resultados:** Descobriu-se que quanto mais alta a senioridade gerencial na universidade, menos difícil é lidar com a administração. **Conclusões:** Conclui-se que a A universidade deve repensar seus mecanismos de controle administrativa e promover uma cultura baseada nos princípios da USR, confiança e inovação, evitando a continuação de erros e preconceitos na gestão e viesamentos nas decisões administrativas que limitariam o desenvolvimento da USR.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Universitária; Coerência Organizacional; Tomada de decisões; Desenvolvimento da Gestão; Comportamento Tomada de decisões; Comportamento de liderança da gestão; Gestão universitária.

* Este artículo se desprende de la tesis doctoral "Toma de decisiones gerenciales desde una perspectiva de responsabilidad social universitaria ignaciana: el caso de la Universidad Iberoamericana Puebla" (Rosano, 2019).



Introducción

El reto de la gestión socialmente responsable de la universidad

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) conciben la educación superior como instrumento para el desarrollo sustentable y de cooperación (Valarezo y Túnez, 2014) que contribuye a la paz mientras fomenta los valores humanos (Cruz, 2008). En América Latina, la responsabilidad social universitaria (RSU) es promovida por muchos movimientos como la Asociación de universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina (AUSJAL), Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA), Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS). En sus recientes declaraciones, la CRES ha explícitamente subrayado la necesidad de que la universidad sea socialmente responsable, lo que otorga a la RSU un sitio privilegiado en la agenda actual de la educación superior (Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2018).

Actualmente la conciencia de las organizaciones en temas de desarrollo sostenible y responsabilidad social ha llevado a que cada vez más actores (entre estos los de educación superior) se cuestionen sobre maneras para actuar socialmente responsable (Luangsay y Gasner, 2018). De acuerdo a Henríquez (2021) la RSU en América Latina debe considerar formas éticas de administrar recursos de una universidad transparentemente, gestionando los impactos resultantes de las funciones misionales de la universidad. La RSU debe concebirse a manera de estrategia distinta a la proyección social, que propone beneficio externo e interno para los Stakeholders en general, sean estos, Stakeholders internos o externos (Schwalb et al., 2019).

Pero es preciso subrayar dos particularidades de la RSU que la alejan del ya tradicional compromiso social de la universidad latinoamericana desde el ejercicio de su tercera función sustantiva de “Extensión o proyección social” hacia grupos vulnerables: (1) La RSU no sólo pregona reforzar las buenas prácticas solidarias desde la Universidad, sino que insiste en atender los impactos negativos que las instituciones de educación superior causan al ejercer sus funciones en sociedad; (2) la RSU no se entiende como una función diferenciada al lado de otras, sino como una gestión integral y transversal de las funciones universitarias en forma ética. Las organizaciones deben promover acciones sostenibles buscando el éxito organizacional mientras implementan mecanismos de regulación demostrando respeto por la opinión de los Stakeholders.

Sobre el primer punto, la universidad no puede sentirse libre de culpa ante los problemas de desarrollo, la inequidad socioeconómica y la crisis ambiental planetaria, puesto que ella forma a los futuros y actuales decisores privados y públicos que administran el desarrollo, a través de sus programas de grado y postgrado. Si algo anda mal en el mundo, algo debe andar mal en la formación universitaria (Vallaes, 2014). Además, las preocupaciones actuales de las organizaciones por los problemas ambientales mueven a las organizaciones a liderar la construcción o diseño de cadenas de suministro más sostenible. Muchas investigaciones actualmente convergen en la implementación de prácticas sostenibles en diferentes organizaciones que inculcan la idea en la cultura organizacional bajo la colaboración de los empleados, integrando el desarrollo sostenible como un elemento para alcanzar la competitividad, ya que mejora la imagen de la organización y conduce a mejores ingresos y ahorro de costos (Moura y Tortato, 2021).



Según Moura y Tortato (2021), de esta forma la organización puede mejorar la imagen y se conduce a mejores ingresos y ahorro de costos integrando además a actores de su cadena de suministro. No obstante, la organización debe ser consciente que el implementar una estrategia de responsabilidad social genera costos, además, debe estar perfectamente informada de lo que esto conlleva y de las ventajas. Las iniciativas o acciones deben difundirse una vez se hayan realizado con el propósito de mejorar la ventaja competitiva de la organización al tiempo que recibe legitimidad.

De ahí la necesidad de que la universidad se responsabilice por promover un concepto de desarrollo que contribuya realmente a la justicia, equidad y sostenibilidad, gracias a la formación de profesionales éticamente competentes para enfrentar los retos locales y globales de la época, y la investigación que sustente dicha formación. Al promover la sostenibilidad, la universidad debe referirse a la posibilidad que las empresas y organizaciones subsistan en el mercado (económica-financiera), en armonía con la sociedad y el ambiente (Henríquez, et al., 2019).

Sobre el segundo punto, debe decirse que la incidencia social de la universidad no puede limitarse a una función específica de extensión y proyección social, con iniciativas voluntarias de asistencia y servicio para los grupos vulnerables, sino que tiene que expresarse a través de todas las funciones sustantivas universitarias (formación, investigación, vinculación social) así como vigilar todos los procesos, incluyendo la administración central de la institución (relaciones laborales, buen gobierno, campus sostenible). Es así como la RSU debe entenderse como una política de gestión integral y transversal, que compromete a todos los actores de la comunidad universitaria (autoridades, administrativos, docentes y estudiantes), para atender en forma ética e inteligente los impactos derivados del quehacer universitario en su contexto humano, social y natural (Vallaey, 2018; Vallaey y Álvarez Rodríguez, 2019). La ética que rige dicha política integral no puede ser solamente una ética de la buena intención, sino una ética de la acción y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y futuras de la acción institucional (Jonas, 1989).

Estas dos distinciones conducen a una filosofía de gestión específica que necesita la práctica institucional de una autocritica activa e innovadora para transformar los procesos que conducen a impactos negativos, así como la tarea permanente de involucrar a todos los actores internos en el proceso de responsabilización social: autoridades, administrativos, docentes y estudiantes. Estos retos de gestión socialmente responsable se expresan nítidamente en la definición de RSU promulgada en la Ley universitaria peruana, primer país latinoamericano en volver jurídicamente obligatoria la RSU:

Artículo 124. Responsabilidad social universitaria: La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional en sus diferentes niveles y dimensiones; incluye la gestión del impacto producido por las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, sobre el ambiente, y sobre otras organizaciones públicas y privadas que se constituyen en partes interesadas. La responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad. Compromete a toda la comunidad universitaria (Ley No. 30220, 2014).

Lograr comprometer a “toda la comunidad universitaria” para administrar juntos en forma “ética y eficaz” el “impacto generado por la universidad” es sin duda un reto gerencial importante que obliga a profundas transformaciones en la organización administrativa y académica de las instituciones



de educación superior. Cabe entonces preguntarse si los gerentes universitarios están preparados y conscientes de las innovaciones estratégicas y comunicacionales que la RSU implica. Es importante y urgente priorizar una gestión universitaria responsable (Valarezo y Túñez, 2014), pero muchas veces la universidad pretende ser “naturalmente” una organización socialmente responsable dejando al azar o esperando a que la RSU surja sin que se le gestione sistemáticamente (Sarmiento, 2010), gracias a las buenas intenciones de los actores.

Recientes investigaciones afirman al contrario la necesidad de un esfuerzo de aprendizaje organizacional para lograr pasar de una universidad que tiene “buenas prácticas” al lado de otras que, inconscientemente, incentivan actitudes socialmente irresponsables, a una universidad que vigile y promueva integralmente la responsabilidad social en su quehacer cotidiano, logrando coherencia institucional. Entre otros componentes, la comunicación vertical y horizontal es clave: “La universidad para aprender a ser responsable socialmente, debe asumir una forma de organización flexible-achatada que promueva la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y las directivas.” (Henríquez et al., 2018, p. 121). Las iniciativas de responsabilidad social se deben considerar un medio para influir en el valor de marca de las empresas; para ello debe la comunicación proyectar un comportamiento motivado socialmente y que sea identificado por los consumidores (Mayorga y Añaños, 2020).

Antecedentes y Objetivos

Si, la RSU demanda coherencia organizacional entre el discurso y los actos, es preciso formular un modelo que permita señalar los riesgos de incongruencia y servir de herramienta de aprendizaje organizacional para la comunidad universitaria: Modelo de coherencia organizacional para la gestión de la RSU. Se puede plantear que la coherencia organizacional se da cuando se logra alinear tres dimensiones que deberían ser estrechamente relacionadas, pero que no necesariamente lo son: 1) Discurso (la dimensión del saber organizacional, el discurso de la organización sobre sí misma, sus declaraciones misionales públicas para los diversos grupos de interés internos y externos, lo que ella pretende ser y querer, y los valores que promueve); 2) Gestión (la dimensión del organizar, la estructura y organigrama de la organización, cómo se gestiona a sí misma, su sistema de mando, financiación y regulación, así como su planeación y política de incentivos); y 3) Acción (la dimensión del hacer cotidiano, qué tareas realizan sus actores, cómo practican las rutinas laborales, incluyendo aspectos de comunicación interpersonales y cultura laboral).

La coherencia organizacional se define como el hecho de lograr alinear el saber con el organizar y el hacer: la institución hace efectivamente lo que dice y está realmente organizada para hacer lo que dice y no otras cosas que podrían entrar en contradicción con su discurso misional. Al contrario, habrá incongruencia organizacional cuando surjan incoherencias entre lo que se declara, lo que se hace y cómo se organiza para lograrlo. Será tarea de los directivos y gerentes asegurar la coherencia organizacional de la universidad y se llamará liderazgo congruente aquel mando institucional que alcance este éxito.

Con base a este modelo tridimensional, se definen tres posibilidades de incongruencia institucional, cuando la organización no logra alinear una de las dimensiones con las otras dos:

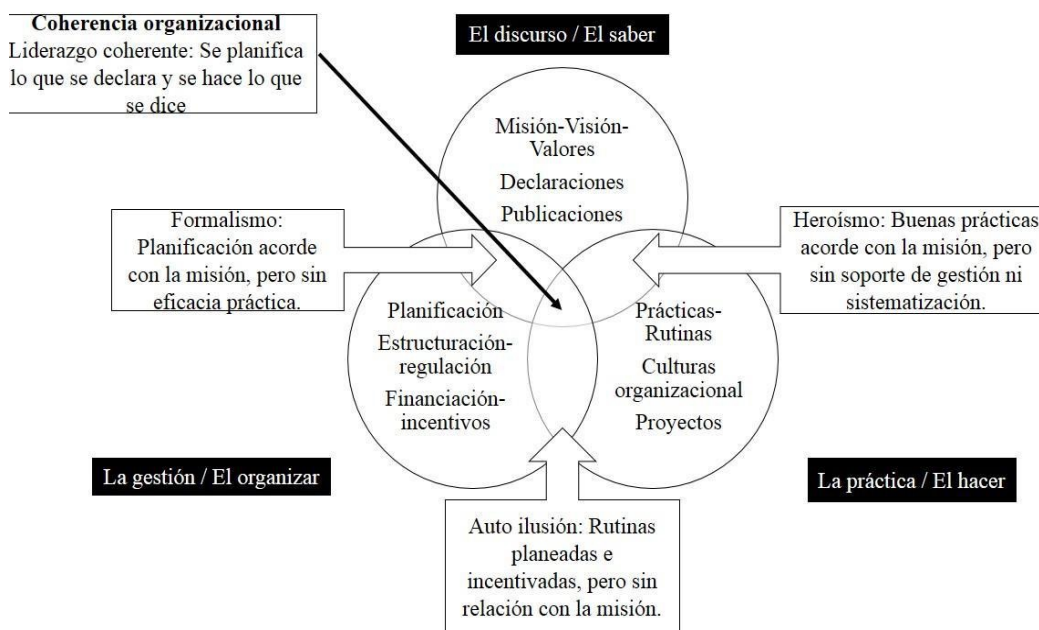
Sinergia entre el discurso y la acción, pero la gestión organizacional no está en sintonía. Podemos llamar “heroísmo” este tipo de incongruencia institucional, porque los actores se esfuerzan “contra viento y marea” para cumplir con la misión declarada de la universidad a pesar de trabas, falta de



recursos y desincentivos por parte de la gestión organizacional. Los actores de la Extensión y proyección social suelen quejarse que su universidad alaba en el discurso el vínculo social solidario de la institución, pero no se organiza para facilitarles la tarea a quienes sí cumplen con dicha misión.

Sinergia entre el discurso y la gestión, pero la acción no está en sintonía. Se puede llamar “formalismo” este tipo de incongruencia institucional, porque se cumple formalmente con lo que se declara en la misión, visión y valores, pero no se logra activar a las personas de la organización para actuar en consecuencia. Suele ocurrir este problema cuando la universidad se dota de una dirección de RSU, pero no capacita el personal para que entienda de qué se trata. Luego, la práctica sigue siendo la misma de antes a pesar del nuevo discurso y la nueva estructura.

Figura 1.
Modelo de Coherencia Organizacional e Incongruencias Institucionales.



La figura enseña la necesidad de una coherencia organizacional entre el discurso, la gestión y la práctica.

El discurso misional no está en sintonía con la gestión organizacional y la acción cotidiana que van por otro lado. Se puede llamar “auto ilusión” este tipo de incongruencia institucional, cuando existe una escisión entre lo que se declara y lo que se hace en realidad, porque los incentivos de gestión contradicen solapadamente el discurso para orientar la práctica de los actores hacia otros fines. Suele ocurrir este problema cuando se asume el discurso de la RSU porque está de moda, pero no se toman las medidas para cambiar la gestión organizacional ni involucrar y motivar a los actores internos: La universidad sigue haciendo lo que hacía antes a pesar del nuevo discurso.

Esta coherencia puede promoverse desde la gerencia puesto que es el órgano encargado de hacer productivos los recursos (Drucker, 2014) y es la instancia encargada de la gestión, coordinando múltiples participantes y tomando decisiones (Sanabria, 2007). Al hacer converger el discurso, la gestión y

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons "Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada".



la práctica para que la universidad sea coherente, se favorece el desarrollo de la RSU puesto que se trata de un cambio organizacional transversal e integral.

Por su parte, Rodríguez y Zarco (2005) señalan que los gerentes son los principales agentes de la responsabilidad en la organización. Los gerentes son importantes en el desarrollo exitoso de la Responsabilidad Social ya que la calidad de las decisiones gerenciales determina el éxito o el fracaso de una organización (Robbins et al., 2017). A medida que crece la práctica de valores éticos en los colaboradores, aumenta en esa misma proporción la Responsabilidad Social en instituciones universitarias, alcanzando el éxito en todas las actividades (Ávila, 2012).

De ahí la importancia de estudiar las decisiones gerenciales y, por ello, esta investigación tiene como objetivo identificar las dificultades en la toma de decisiones gerenciales que limitan el desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria. Se parte del supuesto que la gerencia de la universidad tiene dificultades para tomar decisiones desde una perspectiva de RSU, lo cual puede llevar a la universidad a discrepancias entre el discurso institucional, la gestión y la práctica tal como como se detalló en la Figura I, y con ello, limitar el desarrollo de la RSU.

En particular, es importante diferenciar la comunicación del discurso de la RSU, que puede fácilmente ser administrada mediante campañas y estrategias de marketing, de la comunicación del sentido de ser socialmente responsables desde el quehacer universitario, que implica la interiorización de ciertos hábitos de conducta y competencias por parte de los actores de la comunidad universitaria: concebir la responsabilidad social en términos sistémicos de impactos, contar con una visión crítica y compromiso por parte de todos, derribar las paredes internas entre departamentos para transversalizar los cambios, aliarse con actores externos, capacitar al personal para la innovación gerencial en proyectos internos y procedimientos novedosos (equidad de género, reciclaje, compras de comercio justo, formación basada en solucionar problemas sociales, etc.).

Es así como la comunicación organizacional juega un papel fundamental en la transversalidad institucional para la RSU, que las decisiones gerenciales no pueden pasar por alto. Este tipo de comunicación deberá transformar la estructura organizacional, promover una nueva cultura, diseñar incentivos, mejorar procesos a fin de conseguir impactos positivos simultáneos en la gestión organizacional, la participación social, la formación y la investigación, tal como lo afirman Henríquez et al. (2018).

Se han hallado muchas investigaciones sobre RSU que apuntan hacia tres grandes temáticas: 1) Discusiones teóricas, aproximaciones y construcciones del concepto de RSU (Vallaey, 2014; Muñoz, 2012; Beltrán-Llevador et al., 2014; de la Calle y Jiménez, 2011; Henríquez et al., 2019); 2) El ámbito curricular de la RSU y su análisis (Aristizábal et al., 2012) y en memorias de responsabilidad social de universidades de España (Gaete, 2014), así como modelos para la incorporación de la RSU (Viteri et al., 2013; Forero-Jiménez, 2019) 3) Sistemas o modelos de gestión de responsabilidad social (Vallaey et al., 2009; Vallaey y Solano, 2018; Henríquez et al., 2019).

Pero ninguna de estas investigaciones aborda específicamente el problema de la RSU desde la toma de decisiones gerenciales. De aquí radica la pertinencia de la presente investigación y la necesidad de abrir un nuevo campo de interrogación dirigido hacia el análisis de cómo los gerentes universitarios manejan la RSU en su quehacer diario, cómo la entienden y la hacen entender a los demás, qué dificultades encuentran en el camino y de qué oportunidades aprovechan.



II. Limitantes gerenciales en la toma de decisión

Que se llamen gerentes, directores, administradores, ejecutivos o managers, el común denominador de los actores de la gerencia es la toma de decisiones en el marco de un proceso organizacional estructurado por líneas de mando (Sanabria, 2007). Es la gerencia vista como el arte de juzgar, pudiendo ser ejercida por aquel que tenga personas a su cargo.

Robbins et al. (2017) clasifican la gerencia en: 1) Alta dirección: responsables de tomar decisiones relacionadas a la dirección de una organización y de implementar políticas que afectan a todos sus miembros; 2) Mandos medios: encargados de traducir las metas interpuestas por la alta dirección en detalles específicos que los gerentes del nivel inferior tendrán que materializar; y 3) Gerentes de primera línea (son los responsables de dirigir las actividades rutinarias de los empleados no gerenciales).

En el caso de la Universidad estudiada, los gerentes de alto nivel son llamados directores generales, los gerentes de mandos medios son directores de Departamento o Centro y los gerentes de primera línea Coordinadores o jefes. En el marco de los trabajos de Luhmann (2005), el “poder” de los gerentes se define como medio de comunicación simbólicamente generalizado, cuya utilización permite conseguir la adopción de “exigencias de conducta improbable” por parte de las personas en situación jerárquica de subsunción (Luhmann, 2005). Este poder puede verse limitado o dificultado por muchas razones. Hambirck y Finkelstein, incorporaron la discreción gerencial para reflejar que los tomadores de decisiones de las organizaciones en ocasiones se ven rodeados de factores que limitan su poder de decisión (como se citó en Llopis y Ricart, 2010). A lo anterior se le denomina capacidad de decidir. Dicha capacidad se ve limitada por factores como las características del rubro industrial en la que se ubica la organización, las características de la organización y las características del gerente.

Trasladada a la universidad, la problemática de la discrecionalidad gerencial adquiere particular importancia debido a que la organización tradicionalmente horizontal de los diferentes departamentos, direcciones y facultades asegura una gran autonomía a cada dependencia dentro del conjunto institucional, pero limita fuertemente el poder de la alta gerencia al momento de decidir sobre la totalidad. En la presente investigación, se evidenció que los gerentes universitarios se sienten limitados en su poder de decisión, se quejan de una falta de visión holística compartida, de excesiva burocracia, y de carente capacidad y recursos para implementar una política transversal de RSU. La pregunta es de saber si una política transversal se debe siempre operar gracias a un poder central fuerte, con amplia discreción gerencial, o si puede también implementarse mediante el convencimiento de cada actor autónomo, gracias a la interiorización de su importancia y la automotivación. En todo caso, la falta de discreción gerencial es un tema que la RSU tiene que enfrentar si quiere tener éxito en condiciones realistas de operación organizacional.

III. Métodos y materiales empleados

El diseño de esta investigación responde a una estrategia de tipo transversal con un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio. El objetivo es identificar las dificultades en la toma de decisiones gerenciales que limitan el desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria en una de las más prestigiosas Universidades privadas de México, que tiene desde su discurso misional y su afiliación a una red universitaria una fuerte orientación hacia la RSU. Para esta investigación la obtención de información fue, a través de la aplicación de un cuestionario mediante una entrevista. A este cuestionario Rojas



Soriano (2012) 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 más información que de un cuestionario común, además este instrumento da la posibilidad de aclarar dudas sobre las preguntas formuladas.

Población muestra y sujetos de estudio

Los contactos de campo son las personas que ocupan puestos en la alta y media Dirección y en la Gerencia de primera línea, es decir, directores generales, directores de departamentos y coordinadores de las cuatro vicerrectorías y del staff de Comunicación Institucional, Contraloría y Planeación con que cuenta la institución.

Se realizó un censo a todos los tomadores de decisiones tal como se muestra en la Tabla 1, donde a su vez, se identifica el número de gerentes según su nivel y el porcentaje de respuesta. 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.

Tabla 1.
Porcentajes de Respuesta por Niveles de Gerencia.

Nivel gerencial	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)	25	24	22	92%
Gerencia de primera línea (Coordinaciones)	89	81	66	82%
Totales	118	109	92	84.4%

Fuente: Elaboración de los autores.

Procedimiento

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.

Se midió la confiabilidad de estabilidad temporal del instrumento con el método test retest (Barraza, 2007), obteniéndose el coeficiente de confiabilidad a partir del coeficiente de correlación de Pearson de 0.8059; es decir que dado que el coeficiente es mayor a 0.8 la confiabilidad del instrumento es muy buena.

Se validó el instrumento mediante 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.

Se entrevistó a 92 gerentes de la Universidad de un total de 118 posibles. Se inició con la alta dirección, posteriormente se entrevistó a los mandos medios para concluir con la gerencia de primera línea, respetando la jerarquía organizacional mientras se evitaba ruido que pudiera influir u obstaculizar la respuesta de los informantes.

Una vez recolectados los datos se procedió a transcribirlos y posteriormente a aplicarles una reducción comprendida en: edición, categorización y codificación, registro y tabulación. Se finalizó con un análisis empleando estadística descriptiva para dar pie a una interpretación (Katayama, 2014).

IV. Resultados e interpretación

El 72% de la gerencia está conformada por gerentes de primera línea, seguidos por 24% de mandos medios y 4% de alta dirección. Ello representa una organización centralizada donde el poder de decisión se centra en pocas personas, lo cual significa que en menor medida se toman decisiones estratégicas y mayoritariamente decisiones operativas (Mintzberg en Zapata et al., 2016).

Por otro lado, el 59% de los gerentes tienen un perfil académico y el 41% administrativo. El 97% del total de gerentes considera tener dificultades en su toma de decisiones laboral; de los cuales 57% son gerentes académicos y el 43% administrativos. Es decir, es mayor el número de gerentes académicos con dificultades que los administrativos.

Del 97% de gerentes que tiene dificultades, el 47% afirma que las principales dificultades que encuentra para tomar decisiones se deben a las relaciones interpersonales que se dan en el entorno laboral. Esto se ejemplifica con los siguientes testimonios de gerentes entrevistados:

“Lo que hace difícil tomar decisiones es la falta de comprensión entre los colaboradores, la aceptación de las demás personas... Los compañeros se cierran a un diálogo, sacan las uñas, están a la defensiva” (Administrativo de 74 años).

Dicha situación es adversa para lograr la transversalidad que la RSU exige, puesto que sin una comunicación efectiva difícilmente se establecerán sinergias que devengan en impactos sociales, ambientales, organizacionales, educativos o cognoscitivos alineados entre todos los actores universitarios y con la misión institucional.

“Se me dificulta tomar decisiones socialmente responsables por la resistencia del personal” (Académico de 44 años).

La resistencia del personal es un factor adverso ante las necesidades de cambio que la RSU implica. Por ejemplo: si se determinara un cambio de política en las compras institucionales para favorecer un consumo sustentable, la ejecución de la política se verá afectada por la resistencia del personal para mantener ciertos proveedores.

El 38% de los entrevistados halla dificultades por los mecanismos y procedimientos administrativos institucionales.



“Me parece que frecuentemente los procesos son demasiado burocráticos” (Académico de 58 años).

La burocracia obstaculiza la transversalidad e integralidad que la RSU necesita, gracias a una visión global compartida y la colaboración entre todas las dependencias para generar verdaderos impactos positivos y mitigar los negativos. Al toparse con excesivos procedimientos diferenciados entre áreas (burocracia) se perderá el sentido de dicho quehacer, así como recursos financieros, tiempo, motivación, etc. El resultado es la lentitud que, finalmente, conduce a atender preferentemente lo urgente, que pocas veces es lo más importante:

“La permanente sensación de urgencia, se prioriza atender lo urgente por encima de lo importante” (Académico de 32 años).

Dentro de lo que es “importante” está la ética, el cuidado de los buenos procesos para actuar en forma responsable, lo que suele entrar en conflicto con el apuro para lograr los resultados.

El 11% consideró que tanto las relaciones interpersonales como los mecanismos administrativos dificultan su toma de decisiones.

“Consensuar decisiones es difícil, es burocrático, los modos están muy de acuerdo a códigos de cada Área que no son compatibles con otros; a veces entran en conflicto. Cada área tiene 2 grandes objetivos institucionales y, esa área, aunque entienda eso va a cuidar sus propios intereses. Si yo no velo por esos intereses va en decremento de mi evaluación y de mi personal. Esa estructura de códigos o tareas básicas hacen que la comunicación sea complicada y compleja” (Académico de 58 años).

“...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” (Administrativo de 47 años).

Estos dos testimonios apuntan a la incongruencia organizacional de la auto ilusión (ver figura 1): existen lineamientos y objetivos institucionales desde el discurso misional, pero los procedimientos, incentivos e indicadores de gestión conducen sistemáticamente las acciones de las personas hacia otras actitudes ajenas a los fines declarados, razón por la cual el discurso que la universidad mantiene sobre sí misma se auto ilusiona en relación con lo que ella efectivamente es y hace.

La mitad de la alta dirección atribuye las dificultades a las relaciones interpersonales, la otra mitad a los mecanismos administrativos. Los mandos medios, en su mayoría (61%) consideran que las relaciones interpersonales dificultan sus decisiones. Y la gerencia de primera línea, en su mayoría (62%) afirma que los mecanismos administrativos dificultan sus decisiones. Esta diferencia se entiende fácilmente por el hecho de que las decisiones de la gerencia de primera línea son sobre todo operativas, por lo que tienen muy presentes los mecanismos y procedimientos administrativos, mientras que los medios mandos toman decisiones más estratégicas (Zapata, et al., 2016) que consecuentemente se enfrentan al problema del factor personal de los colaboradores.

El 50% de gerentes que tienen menos de 1 año en puestos gerenciales en la Universidad dijeron que

las dificultades son las relaciones interpersonales y el otro 50% que son los mecanismos administrativos.

El 53% de los gerentes que tienen entre 1 y 6 años afirmaron que la mayor dificultad está en las relaciones interpersonales, el resto en los mecanismos. Finalmente, el 56% de gerentes con más de 6 años de experiencia gerencial en la Universidad también considera que la dificultad está en las relaciones interpersonales. Esta tendencia permite suponer que a mayor tiempo como gerente en la institución menor es la dificultad de atender los mecanismos administrativos; no así para las relaciones interpersonales que, aunque se tenga gran experiencia acumulada en puestos gerenciales en la Universidad éstas siguen siendo dificultades que superar.

V. Conclusiones

Los gerentes entrevistados hallaron dos grandes problemáticas que limitan su discrecionalidad: la mitad de la gerencia (51%) considera que son las relaciones interpersonales en el entorno laboral las que dificultan su toma de decisiones, la otra mitad (49%) que son los mecanismos y procedimientos administrativos institucionales. Según el modelo de coherencia institucional antes mencionado, es posible conjeturar que los gerentes y líderes internos de la RSU tendrán dificultad para (1) hacer concordar las prácticas de las personas con la RSU (formalismo: puede haber discurso y estructura RSU, no habrá acción), y (2) para hacer concordar la gestión organizacional con las metas RSU propuestas y promovidas por los actores (heroísmo: se tendrá que promover la RSU contra una burocracia reacia).

Al investigar los comentarios de los gerentes sobre sus dificultades cotidianas, sin mencionarles en particular el tema de la RSU, se logra entrever la gestión de la RSU desde un ángulo diferente, aquel de las limitantes internas que solapadamente (desde lo no dicho) frenan los propósitos institucionales de responsabilidad social: toma de decisiones que implican mucho tiempo perdido en consensuar y son al final poco eficientes; carencia de claridad en los lineamientos institucionales; subjetividad en la toma de decisiones; estructuras rígidas y verticales con poca flexibilidad para la innovación; falta de información para decidir entre áreas con poca articulación; privilegio a lo urgente por encima de lo importante; políticas institucionales de sobre control estandarizadas para áreas muy diferentes que necesitarían tratos disímiles; procesos de liderazgo truncaos por falta de motivación y capacitación de los ejecutantes; etcétera. Quizás, muchos universitarios podrán identificarse con este contexto y clima laboral poco propicio para generar sinergias transversales hacia la transformación social y ecológica de la universidad.

Desde luego, una política de implementación de la RSU en una universidad no podrá ahorrarse la pena de considerar el tema de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, donde la personalidad de cada colaborador, sus creencias y características humanas pueden limitar la capacidad decisoria y el éxito de la política RSU. Tampoco podrá evitar de tratar el tema de la burocracia, los mecanismos y procesos administrativos engorrosos de la institución que en forma inadvertida pueden contradecir las declaraciones misionales.

Las limitantes diagnosticadas desde los comentarios de los gerentes entrevistados permiten identificar dos de los problemas gerenciales mencionados en esta investigación: las incongruencias gerenciales (falta de alineación entre el discurso, la gestión y la acción) y la carencia de discrecionalidad gerencial (falta de poder para tomar decisiones efectivas).



En cuanto al problema de la coherencia organizacional para alinear el discurso, la gestión y la acción ante los retos éticos de la RSU, la universidad debe considerar:

Diseñar mecanismos que permitan a la gerencia aumentar su compromiso con la RSU y a la universidad su coherencia organizacional. Estos mecanismos deberían insistir en el diseño de los incentivos y criterios de evaluación de desempeño por áreas, así como procesos de sensibilización y de capacitación que mejore su conocimiento del entorno y de la gestión de RSU.

Incentivar la innovación y la autonomía de los gerentes universitarios. Que la gerencia esté motivada a innovar y que tenga la libertad para tomar decisiones en un claro marco regulatorio que considere los principios de la RSU: 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 y respeto a los derechos humanos (Argandoña y Silva, 2011). Otros principios a tener en cuenta, identificados por Molina, Higuera y Henríquez (2018) en el plan nacional de acción sobre derechos humanos y empresas en Colombia, contemplan acciones que corresponden a los pilares de los principios rectores operativos sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas: El deber del estado de proteger los Derechos Humanos (el nexo entre el Estado y las empresas, el fomento del respeto de los derechos humanos por las empresas en zonas afectadas por conflictos y la garantía de la coherencia política), la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos (el compromiso político de las empresas y la debida diligencia en materia de derechos humanos) y el acceso a mecanismos de remediación (los mecanismos judiciales estatales, los mecanismos extrajudiciales de reclamación del Estado y no estatales).

Favorecer un buen clima laboral. Que se mida y se mejore la cultura laboral, que se fomente el diálogo y la confianza entre actores internos de distintas áreas alrededor de los fines de la RSU, que suelen ser muy motivadores cuando se les entiende bien.

Privilegiar los temas claves de la RSU, como son el Aprendizaje Servicio, la investigación en y con la comunidad, y la articulación entre extensión, formación profesional e investigación (Vallaey y Solano, 2018), y adaptar los procedimientos administrativos a las necesidades de estos tres componentes, para que los actores universitarios que los promuevan dejen de ser unos “héroes” trabajando contra la burocracia y los hábitos internos.

Por último, a pesar que la presente investigación no trata sobre filantropía como una piedra angular de la Responsabilidad Social, existen investigaciones que encuentran diferencias estadísticas significativas de acuerdo a las áreas territoriales en un país, razón por la cual, los gerentes podrían considerar acciones filantrópicas para el diseño de estrategias de innovación empresarial (Severino et al., 2021); dependiendo el contexto geográfico y social, razón por la cual, los gestores o administradores deben tener en cuenta las acciones de bienestar hacia la comunidad como parte de su estrategia de proyección social y de responsabilidad social.



Referencias

- Argandoña, A. y 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. http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Aristizábal, C., González, C., Durán, G. y Bolívar, N. (2012). Impactos de responsabilidad social Fundación Universitaria Monserrate. *Revista Venezolana de Gerencia*, 59(17), 498-511. <http://www.redalyc.org/pdf/290/29024166007.pdf>
- Ávila, M. (2012). Modelo ético para el éxito de una gestión universitaria orientada en valores de Responsabilidad Social. *Opción*, 28(69), 517-532. <http://w.redalyc.org/articulo.oa?id=31025702005>
- Barraza, A. (2007). Apuntes sobre metodología de la investigación. ¿Confiable? *Investigación Educativa*, 6. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2292993.pdf>
- Beltrán-Llavedor, J., Íñigo-Bajo, E. y Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior RIES*, 14(5), 3-18. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v5n14/v5n14a1.pdf>
- Luangsay-Catelin, C. y Gasner-Bouquet, M. (2018). "The University Social Responsibility: new challenges by university governance? [La RSU: de nouveaux enjeux formulés par la gouvernance des universités?]" HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02143830.html>
- Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2018). *Declaración de la CRES*. <http://www.cres2018.org/uploads/Declaracion2018-Esp-CRES.pdf>
- 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 (GUND)*. Mundiprensa. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4176946>
- De la Calle, C. y Giménez, P. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Comunicación y Hombre*, (7), 237-247. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129420882016>
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de las empresas*. Penguin Random House Grupo editorial.
- Fonseca, I., Bernate, J. y Pérez, C. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática (Models of corporate social responsibility in the sports sector. A systematic Review). *Retos*, 43, 1106-1115. <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.87911>
- Forero-Jiménez, M. Y. (2019). Modelo de responsabilidad social universitaria: una propuesta para las instituciones colombianas. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 9(2), 249-260. doi: 10.19053/20278306.v9.n2.2019.9160
- 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). <http://www.redalyc.org/pdf/3375/337531584004.pdf>
- Henríquez, G., Vallaëys, F. y Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803/2Fpenamer.11.20.499>
- Henríquez, G., Higuera, V., Rosano, E., Robles, N. y Aragaki, A. (2019). Estrategias de formación en busca de una Universidad socialmente responsable. *Pensamiento Americano*, 12(24), 180-197. DOI: 10.21803/pensam.v12i24.319
- Henríquez, G., Garzón, M., Mejía, C., Torrenegra, Á. y Rada, J. (2019) Medición de impactos socioambientales y responsabilidad social organizacional. *Dimensión Empresarial*, 17(4). DOI: 10.15665/dem.v17i4.2111



- Henríquez, G. (2021). La responsabilidad social universitaria desde el aprendizaje organizacional: el caso de una universidad en Colombia. (Tesis doctoral, Universidad del Norte). *Repositorio Institucional Manglar*. <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/9667#page=1>
- Jonas, H. (1989). *El principio de la responsabilidad*. Herder.
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Ley No. 30220 de 2014 [Ley Universitaria]. (2014, 9 de julio). Diario Oficial El Peruano, Año 31, N° 12914, Normas Legales. Ministerio de Educación, Perú.
- Llopis, J. y Ricart, J. (2010). *Yo dirijo: la dirección del siglo XXI según sus protagonistas*. Deusto. Universidad de Navarra IESE.
- Luhmann, N. (2005). *Poder*. Anthropos Editorial.
- Mayorga, J. A. y Añaños, E. (2020). Atributos de la personalidad de marca socialmente responsable. *Revista Latina De Comunicación Social*, (75), 97-120. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1418>
- Molina, M., Higuera, V. y Henríquez, G. (2018). El Plan Nacional de Acción sobre Derechos Humanos y Empresas en Colombia y sus acciones formuladas según los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas. En Henríquez, G., Higuera, V. y Rosano, E. (compiladores), *La Responsabilidad Social en Organizaciones Educativas*. Un abordaje desde Latinoamérica. Sello Editorial Coruniamericana.
- Moura, M. y Tortato, U. (2021). Social Responsibility as a Competitive Advantage for Companies: A Sustainability Research in Paraná's Cooperatives in Brazil. In: Leal Filho W., Tortato U., Frankenberger F. (eds) *Integrating Social Responsibility and Sustainable Development*. World Sustainability Series. https://doi-org.ezproxy.uninorte.edu.co/10.1007/978-3-030-59975-1_8
- Muñoz, C. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria: Aportes en enriquecimiento del concepto desde la dimensión de las prácticas*. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación y Universidad Complutense de Madrid IU-DC-UCM. www.iudc.es
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Lima Noriega Editores.
- Robbins, S., Coulter, M. y DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. y Zarco, V. (2005). Ética y Responsabilidad Social en las organizaciones actuales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15, 185-203. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65415211>
- Rojas Soriano, R. (2012). *Métodos para la investigación social*. Una proposición dialéctica. 18 edición. Plaza y Valdés.
- Salinas, P. (2012). Metodología de la Investigación Científica. (Tesis de pregrado, Universidad de los Andes). Archivo digital. <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*, 6(13), 155-194. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1040/939>
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la Responsabilidad Social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8(2). https://www.researchgate.net/publication/277265517_Gestion_estrategica_clave_para_la_responsabilidad_social_de_las_empresas
- Severino, P., Villalobos, J., Matamala, J. y Parada, C. (2021). Responsabilidad social corporativa y consumidores del sector retail en Chile. *Globalization, Competitiveness & Governability*. 15(3). 34-50. Doi: 10.3232/GCG.2021.V15.N3.01
- Schwab, M., Prialé, M. y Vallaey, F. (2019). *Guía de responsabilidad social universitaria*. Ediciones Universidad del Pacífico. <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>



Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. Mc Graw Hill.

Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(5), 105-117. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v5n12/v5n12a6.pdf>

Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>

Vallaey, F. y Solano, D. (2018, marzo). Investigación continental de autodiagnóstico RSU: Avances institucionales en 12 metas socialmente responsables. *Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana*. <https://docplayer.es/88221211-Investigacion-continental-de-autodiagnostico-rsu-avances-institucionales-en-12-metas-socialmente-responsables.html>

Vallaey, F. y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XXI*, 22(1), 93-116. <https://doi.org/10.5944/educxx1.19442>

Valarezo, I. y Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, 13, 84-117. <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2014/Art084-117.pdf>

Viteri, J., Jácome, M. y Medina, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la Responsabilidad Social Universitaria. *Ingeniería Industrial, La Habana*, 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100008

Zapata, G., Paparella, L. y Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=61672859-8b5c-4532-8d0f-a0e39459d004%40sessionmgr120&vid=22&hid=116>

2021, Vol. 14(28) 61-75. ©The Author(s) 2021
Reprints and permission: www.americana.edu.co
<http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/index>

