UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**El Impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura
Organizacional de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año
2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Limo Silva, Gerardo (0000-0003-4006-6015)

Peña Aviles, Daniel Humberto Williams (0000-0002-2565-1585)

ASESOR

Barrantes Santos, Fanny (0000-0003-2478-6557)

Lima, 07 de junio del 2019

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por ser parte de nuestro desarrollo personal, ser nuestro soporte incondicional durante toda nuestra etapa académica y enseñarnos la importancia de la perseverancia para alcanzar nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a nuestros padres y familiares por ser nuestra fuente de inspiración.

A nuestras amistades que pudieron apoyarnos durante la elaboración del trabajo.

A nuestra asesora Fanny Barrantes por su orientación y motivación

RESUMEN

Durante los últimos años, la Responsabilidad Social se ha vuelto un tema de relevancia social y orientado a las universidades aún más considerando la importancia de estas en la sociedad por lo cual el presente trabajo de investigación busca evaluar cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

En primer lugar, en el Capítulo I, se desarrollará el marco teórico que empieza con definir los conceptos de Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional para luego hablar de su evolución, importancia, ventajas, así como las dimensiones en donde se desarrolla cada variable. En segundo lugar, en el Capítulo II, se detallará el plan de trabajo especificando cual es el problema por investigar dentro del área abordada además de especificar la relevancia, objetivos e hipótesis de la investigación. En tercer lugar, en el Capítulo III, se desarrollará y especificará la metodología de investigación a utilizar definiendo el alcance, enfoque, diseño de investigación e instrumentos de medición para obtener información. En cuarto lugar, en el Capítulo IV, se desarrollará la metodología de investigación con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). En quinto lugar, en el Capítulo V, se presentará un análisis de los resultados obtenido en el capítulo anterior. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones que nos deja la investigación.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria; Cultura Organizacional; universidades privadas; impacto; red universitaria.

The Impact of University Social Responsibility in the Organizational Culture of Private Universities in Metropolitan Lima, 2019

ABSTRACT

During the last years, Social Responsibility has become an important social topic and oriented to the universities even more considering the importance of these in The Society. For this reason, the present assignment has the aim to evaluate what is the impact of the University Social Responsibility in the Organizational Culture of the private universities in Metropolitan Lima, year 2019.

First, in Chapter I, the theoretical framework that begins with defining the concepts of University Social Responsibility and Organizational Culture to then narrated their evolutions, importance, advantages and the dimensions in which each variable is developed. Secondly, in Chapter II, the plan will be detailed specifying what the problem is to be investigated within the area addressed as well as specifying the relevance, objectives and hypothesis of the investigation. Thirdly, in Chapter III, the research methodology to be used will be developed and specified, defining the scope, focus, research design and measurement instruments to obtain information. Fourth, in Chapter IV, the research methodology will be developed with a mixed approach (quantitative and qualitative). Fifth, in Chapter V, an analysis of the results obtained in the previous chapter will be presented. Finally, the conclusions and recommendations that the investigation leaves us will be presented.

Keywords: University Social Responsibility; Organizational culture; private universities; impact; university network.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	19
1.1 Antecedentes	19
1.2 Responsabilidad Social Universitaria.....	23
1.2.1 Definición.....	23
1.2.2. Evolución	25
1.2.3. Importancia.....	29
1.2.4. Ventajas.....	31
1.2.5. Dimensiones	32
1.2.6. Modelos.....	34
1.3. Cultura Organizacional	36
1.3.1 Definiciones	36
1.3.2. Evolución	38
1.3.3. Importancia.....	41
1.3.4. Ventajas.....	43
1.3.5. Dimensiones	45
1.3.6. Modelos.....	47
1.4 La Responsabilidad Social Universitaria y su influencia en la Cultura Organizacional	50
1.5. Sector.....	55
CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	69
Planteamiento del problema. Definición del problema	69
1. Objetivos e Hipótesis	72
2. Justificación o relevancia del estudio.....	73

3. Limitaciones y Parámetros	74
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	75
1. Tipo de Investigación	75
Alcance de la Investigación.....	75
Diseño de Investigación	75
2. Enfoque de la Investigación	77
3. Investigación Cualitativa.....	78
3.1 Definición de la población	78
3.2 Definición de la muestra	78
3.3 Aplicación de instrumentos de entrevista a profundidad	79
4. Investigación Cuantitativa.....	79
4.1 Definición de la población	79
a. Definición de la Muestra	82
b. Aplicación del instrumento	85
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
Desarrollo de Estudio Cualitativo	86
Desarrollo de Estudio Cuantitativo	107
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	152
Análisis Cualitativo	152
Análisis Cuantitativo	160
Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria	160
Análisis de la Cultura Organizacional.....	166
Validación	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
Conclusiones	176
Recomendaciones.....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
ANEXOS PERTINENTES	184
Apéndice A: Árbol del Problema	184

Apéndice B. Matriz de Consistencia	185
Apéndice C: Entrevista a Profundidad	187
Apéndice D: Cuestionario de Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional	189
Apéndice E: Cronograma	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Universidades Privadas de Lima Metropolitana con Responsabilidad Social Universitaria	56
Tabla 2: Acciones en Responsabilidad Social Universitaria de las universidades privadas en Lima Metropolitana	59
Tabla 5: Listado de Entrevistados	79
Tabla 4: Distribución de la población	79
Tabla 6: Distribución de la muestra	83
Tabla 7: Respuesta de la entrevista al Especialista 1	86
Tabla 8: Respuesta de la entrevista al Especialista 2	99
Tabla 9: Respuesta de la pregunta 1 del cuestionario	107
Tabla 10: Respuesta de la pregunta 2 del cuestionario	108
Tabla 11: Respuesta de la pregunta 3 del cuestionario	109
Tabla 12: Respuesta de la pregunta 4 del cuestionario	110
Tabla 13: Respuesta de la pregunta 5 del cuestionario	111
Tabla 14: Respuesta de la pregunta 6 del cuestionario	112
Tabla 15: Respuesta de la pregunta 7 del cuestionario	113
Tabla 16: Respuesta de la pregunta 8 del cuestionario	114
Tabla 17: Respuesta de la pregunta 9 del cuestionario	116
Tabla 18: Respuesta de la pregunta 10 del cuestionario	117
Tabla 19: Respuesta de la pregunta 11 del cuestionario	118
Tabla 20: Respuesta de la pregunta 12 del cuestionario	119
Tabla 21: Respuesta de la pregunta 13 del cuestionario	120
Tabla 22: Respuesta de la pregunta 14 del cuestionario	121
Tabla 23: Respuesta de la pregunta 15 del cuestionario	122
Tabla 24: Respuesta de la pregunta 16 del cuestionario	123
Tabla 25: Respuesta de la pregunta 17 del cuestionario	124
Tabla 26: Respuesta de la pregunta 18 del cuestionario	125
Tabla 27: Respuesta de la pregunta 19 del cuestionario	126
Tabla 28: Respuesta de la pregunta 20 del cuestionario	127
Tabla 29: Respuesta de la pregunta 21 del cuestionario	128
Tabla 30: Respuesta de la pregunta 22 del cuestionario	129
Tabla 31: Respuesta de la pregunta 23 del cuestionario	130
Tabla 32: Respuesta de la pregunta 24 del cuestionario	131
Tabla 33: Respuesta de la pregunta 25 del cuestionario	132

Tabla 34: Respuesta de la pregunta 26 del cuestionario	133
Tabla 35: Respuesta de la pregunta 27 del cuestionario	134
Tabla 36: Respuesta de la pregunta 28 del cuestionario	135
Tabla 37: Respuesta de la pregunta 29 del cuestionario	136
Tabla 38: Respuesta de la pregunta 30 del cuestionario	137
Tabla 39: Respuesta de la pregunta 31 del cuestionario	138
Tabla 40: Respuesta de la pregunta 32 del cuestionario	139
Tabla 41: Respuesta de la pregunta 33 del cuestionario	140
Tabla 42: Análisis de entrevistas.....	152
Tabla 43: Estadísticas de Fiabilidad.....	171
Tabla 44: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis General.....	172
Tabla 45: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 1	173
Tabla 46: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 2	174
Tabla 47: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 3	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Escala con respecto a las metas analizadas. URSULA, 2018.....	22
Figura 2: Perú - Puntaje promedio por meta. URSULA, 2018	22
Figura 3: Modelo de Responsabilidad Social Universitaria. URSULA, 2019	28
Figura 4: Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Modelo de Carroll). Carroll, A (1991)	34
Figura 5: Principales modelos de Responsabilidad Social Universitaria. Cuesta, De la Cruz & Rodriguez (2010)	35
Figura 6: Modelo de Cultura Organizacional. Schein (1988)	47
Figura 7: Modelo de las dinámicas de la Cultura Organizacional. Hatch, Mary J. (1993)	48
Figura 8: Modelo de investigación. Elaboración propia, tomado de UMA (2007) y O'Reilly (1991)	54
Figura 9: Árbol del problema. Elaboración propia.....	71
Figura 10: Respuesta de la pregunta 1 del cuestionario. Elaboración propia.....	107
Figura 11: Respuesta de la pregunta 2 del cuestionario. Elaboración propia.....	108
Figura 12: Respuesta de la pregunta 3 del cuestionario. Elaboración propia.....	109
Figura 13: Respuesta de la pregunta 4 del cuestionario. Elaboración propia.....	110
Figura 14: Respuesta de la pregunta 5 del cuestionario. Elaboración propia.....	111
Figura 15: Respuesta de la pregunta 6 del cuestionario. Elaboración propia.....	113
Figura 16: Respuesta de la pregunta 7 del cuestionario. Elaboración propia.....	114
Figura 17: Respuesta de la pregunta 8 del cuestionario. Elaboración propia.....	115
Figura 18: Respuesta de la pregunta 9 del cuestionario. Elaboración propia.....	116
Figura 19: Respuesta de la pregunta 10 del cuestionario. Elaboración propia.....	117
Figura 20: Respuesta de la pregunta 11 del cuestionario. Elaboración propia.....	118
Figura 21: Respuesta de la pregunta 12 del cuestionario. Elaboración propia.....	119
Figura 22: Respuesta de la pregunta 13 del cuestionario. Elaboración propia.....	120
Figura 23: Respuesta de la pregunta 14 del cuestionario. Elaboración propia.....	121
Figura 24: Respuesta de la pregunta 15 del cuestionario. Elaboración propia.....	122
Figura 25: Respuesta de la pregunta 16 del cuestionario. Elaboración propia.....	123
Figura 26: Respuesta de la pregunta 17 del cuestionario. Elaboración propia.....	124
Figura 27: Respuesta de la pregunta 18 del cuestionario. Elaboración propia.....	125
Figura 28: Respuesta de la pregunta 19 del cuestionario. Elaboración propia.....	126
Figura 29: Respuesta de la pregunta 20 del cuestionario. Elaboración propia.....	127
Figura 30: Respuesta de la pregunta 21 del cuestionario. Elaboración propia.....	128
Figura 31: Respuesta de la pregunta 22 del cuestionario. Elaboración propia.....	129

Figura 32: Respuesta de la pregunta 23 del cuestionario. Elaboración propia.....	130
Figura 33: Respuesta de la pregunta 24 del cuestionario. Elaboración propia.....	131
Figura 34: Respuesta de la pregunta 25 del cuestionario. Elaboración propia.....	132
Figura 35: Respuesta de la pregunta 26 del cuestionario. Elaboración propia.....	133
Figura 36: Respuesta de la pregunta 27 del cuestionario. Elaboración propia.....	134
Figura 37: Respuesta de la pregunta 28 del cuestionario. Elaboración propia.....	135
Figura 38: Respuesta de la pregunta 29 del cuestionario. Elaboración propia.....	136
Figura 39: Respuesta de la pregunta 30 del cuestionario. Elaboración propia.....	137
Figura 40: Respuesta de la pregunta 31 del cuestionario. Elaboración propia.....	138
Figura 41: Respuesta de la pregunta 32 del cuestionario. Elaboración propia.....	139
Figura 42: Respuesta de la pregunta 33 del cuestionario. Elaboración propia.....	140
Figura 43: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la PUCP.....	142
Figura 44: Dimensión Gestión en la PUCP.....	142
Figura 45: Dimensión Relación con la sociedad en la PUCP	143
Figura 46: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad ESAN.....	144
Figura 47: Dimensión Gestión en la Universidad ESAN.....	144
Figura 48: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad ESAN	145
Figura 49: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad de Lima	146
Figura 50: Dimensión Gestión en la Universidad de Lima	146
Figura 51: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad de Lima.....	147
Figura 52: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad del Pacífico	148
Figura 53: Dimensión Gestión en la Universidad del Pacífico	148
Figura 54: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad del Pacífico	149
Figura 55: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la UPC.....	150
Figura 56: Dimensión Gestión en la UPC.....	150
Figura 57: Dimensión Relación con la sociedad en la UPC.....	151
Figura 58: Análisis de la dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) de la RSU. Elaboración propia	161
Figura 59: Análisis de la dimensión Gestión de la RSU. Elaboración propia.....	163
Figura 60: Análisis de la dimensión Relación con la sociedad de la RSU. Elaboración propia. ...	164

Figura 61: Contribuye a concientizar a la sociedad sobre la responsabilidad social. Elaboración Propia	165
Figura 62: Venta de servicios y/o productos basados en el comercio justo	165
Figura 63: Análisis de la dimensión innovación y aceptación al riesgo. Elaboración Propia.....	167
Figura 64: Análisis atención al detalle vs Orientación a los resultados. Elaboración Propia.....	167
Figura 65: Análisis Orientación a la gente. Elaboración Propia	168
Figura 66: Análisis Orientación a los equipos. Elaboración Propia.	169
Figura 67: Análisis de Energía o Agresividad. Elaboración Propia.	169
Figura 68: Análisis Estabilidad. Elaboración Propia.....	170

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centrará en evaluar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas de Lima Metropolitana, año 2019.

Para abordar el presente tema de investigación es fundamental realizar una explicación de las variables de estudio: Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional.

Si bien el concepto de la Responsabilidad Social como se conoce actualmente ha evolucionado, sus principales ideas se han mantenido desde los inicios de la década de 1950 hasta nuestros días (Carroll, 2008).

Actualmente, el concepto que se tiene sobre Responsabilidad Social está muy ligado al entorno económico y corporativo, y tiene como mayor contribución tanto a los textos de Archie B. Carroll como los de Thomas M. Jones quienes definieron a la responsabilidad social corporativa como una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas (Abreu y Badii, 2007).

Asimismo, si bien una de las líneas de gestión que mayor desarrollo ha conseguido en los últimos años es la de la Responsabilidad Social Corporativa, una de sus derivadas, la Responsabilidad Social Universitaria aún no cuenta con el mismo desarrollo a nivel nacional y es en ella en donde enfocaremos principalmente nuestra investigación.

En términos esenciales, la Responsabilidad Social Universitaria se refiere al impacto que tienen las acciones de las universidades dentro de sus campos de acción y cuál es su contribución en su labor formativa. A su vez, implica la integración voluntaria de las

universidades en su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres dimensiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la sociedad gestionándose con compromiso, calidad y excelencia (Cuesta, 2010).

Con lo mencionado anteriormente, podemos replantear la importancia de las universidades y como a través de la RSU pueden ampliar su campo de acción y generar una contribución positiva en cuatro grandes campos de acción: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales. Es por ello, que cada institución de educación superior debe evaluar el desarrollo de su misión y determinar de qué manera está aportando al desarrollo de una sociedad más justa y sostenible (Ganga & Navarrete, 2012).

De igual manera, al ser el campo de acción de las universidades tan amplio, se debe establecer dentro de cada ámbito, cuáles serán las dimensiones en materia de responsabilidad social universitaria a utilizar. Las dimensiones a tocarse en la presente investigación serán las siguientes: enseñanza, aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), gestión y relación con la sociedad. (UMA, 2007).

También, es relevante hacer una diferenciación entre lo que respecta a Responsabilidad Social Corporativa y Universitaria. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), como tal, es una agrupación de normas y actividades que engloban la estrategia corporativa de la empresa, las cuales tienen como finalidad atenuar los daños posibles, así como producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, etc.). La RSC comprende el accionar como unidad de negocio de la empresa concientizada, y de su participación como institución que agrega un valor agregado y mantiene actividades lucrativas. (Vallaeys, 2008).

Por otro lado, tenemos a la Responsabilidad Social Universitaria, una postura donde la universidad debe superar el enfoque filantrópico de la inversión social y enfocarse en su función central de formación estudiantil y producción de conocimiento a fin de reflexionar

sobre su contribución hacia la sociedad y tomar conciencia del rol fundamental que desarrolla en esta.

De igual manera, se considera de vital importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación la definición de nuestra segunda variable: Cultura Organizacional.

Se considera el término Cultura Organizacional como al conjunto tanto de valores como de creencias los cuales son aceptados por todos los miembros dentro de una organización, sea de manera inconsciente o consciente. (Chiavenato I., 2006).

Esta definición se le da actualmente, luego de que autores como Shein (1988) insertaran el concepto de cultura empresarial al obtener resultados lo suficientemente positivos para ser dados por válidos, sobre un patrón de premisas básicas que un grupo desarrolló en su intento de adaptación e integración para luego transmitirlo a los demás; y que Smircich, L. (1983) señalará que la cultura organizacional estaría compuesta por cinco grandes enfoques de investigación: management comparativo, management de contingencia, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y la perspectiva estructural/psicodinámica. (Páramo D., 2014).

Como se puede observar el concepto de Cultura Organizacional ha ido evolucionando, con diversas definiciones según cada autor, desde los ochenta en que se hizo conocida hasta la actualidad donde su impulso se ha masificado. Es por esto que es importante conocer cómo se relacionaría la cultura organizacional con otras variables como la Responsabilidad Social.

De acuerdo con Diez (2006), tanto la Cultura como la Responsabilidad Social son factores estratégicos de la realidad sociocultural de las organizaciones, las cuales no se construirían de manera unidireccional, sino sería un constructo social de todos los participantes (stakeholders) tanto internos como externos de una organización, que procuran una relación de beneficio mutuo para todas las partes.

Asimismo, Encalada cita en su texto las dimensiones de Cultura Organizacional presentadas por Charles A. O'Reilly (1991), quien determina siete características que al integrarse definirían el concepto de cultura dentro de una organización.

Estas dimensiones son: A) Innovación y aceptación del riesgo, B) Atención al detalle, C) Orientación a los resultados, D) Orientación a la gente, E) Orientación a los equipos, F) Energía o Agresividad y G) Estabilidad.

La presente investigación se centrará en evaluar el impacto de la RSU en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana.

En la actualidad, existe una corriente sobre la implementación de Responsabilidad Social y las universidades privadas no son ajenas a esta. De hecho, más aún cuando la educación superior tiene frente a esta desafíos mundiales, presentes y futuros, que debe comprender para seguir avanzando y aportando en aspectos sociales, científicos y culturales (UNESCO Conferencia Mundial de la Educación Superior, 2009). En este contexto, la educación superior debe asumir un liderazgo social enfocado donde exija su habilidad y efectividad para responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

En el Perú, las universidades privadas no son ajenas al contexto mundial referente al rol que cumple las universidades frente a la sociedad es por esto que desde el 2014 rige la Ley 30220 la cual tiene como objetivo normar la creación, funcionamiento y cierre de las universidades promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura (Perú, 2014).

Es en este contexto que la ley universitaria contempla una comprensión de la RSU de dos formas: por una parte se presenta como un reto en la administración de recursos e impactos de manera responsable y transparente entendiendo a las instituciones de educación superior

como organizaciones y por otra parte, plantea el reto de la generación de una formación superior con orientación social que forme integral y equitativamente profesionales y ciudadanos competentes comprometidos con atender los problemas del país, así como promover una investigación que genere conocimientos que contribuyan al mismo fin, resultando éste el sello distintivo de la Responsabilidad Social Universitaria (Martí- Noguera, Calderon y Fernandez-Godenzi, 2018)

Cabe mencionar, que las universidades no deben ser vistas como organizaciones con fines de lucro sino como entidades con una finalidad: contribuir a través de diferentes medios al desarrollo social. Por tal motivo, es importante evaluar como desde la RSU las universidades, por medio de una Cultura Organizacional orientada a la sociedad, pueden seguir manteniendo el rol de organismo encargado de impartir conocimiento, propiciar el desarrollo, contribuir en investigación, promover una ciudadanía activa que implique la formación de ciudadanos con principios éticos y pensamiento crítico (Valleys, 2008).

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo presentará los conceptos básicos considerados para el presente trabajo de investigación, que el lector del presente proyecto de investigación debe de conocer para su mayor entendimiento.

1.1 Antecedentes

Para el presente plan de tesis se realizó una búsqueda en diversos buscadores académicos como Dialnet o Teseo para verificar si el tema de investigación en proceso ha sido realizado en el exterior, donde se encontró que a la fecha no hay investigaciones acerca del impacto de la responsabilidad social universitaria en la cultura organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019. A pesar de ello, existen investigaciones como:

Baca Neglia, H. (2016) *La Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta Conceptual y Medición en el ámbito de una universidad privada de Lima – Perú* (Universidad de Sevilla), analiza la gestión de la Responsabilidad Social Universitaria y el nivel de percepción de los Stakeholders internos, tomando como caso una de las más importantes universidades privadas del Perú. En la investigación pretende delimitar conceptual y teóricamente a la Responsabilidad Social Universitaria para identificar los aspectos de la administración universitaria que pueden ser objeto de Responsabilidad Social además de proponer un método sistémico para gestionarla. También, Baca Neglia propone y desarrolla indicadores e instrumentos de medición idóneos para monitorear y evaluar la Responsabilidad Social Universitaria y que este modelo se vuelva una referencia para la implementación de la Responsabilidad Social en las universidades privadas.

Obregón Reynaga, S. (2018) *La Responsabilidad Social Universitaria como política gubernamental en las Universidades Públicas Estatales en México* (Universidad de Guadalajara) explica como en México existe una iniciativa para que la Responsabilidad Social Universitaria sea una política gubernamental (política pública U040) para 34 universidades estatales y donde se establecen indicadores como eje para trabajar la

responsabilidad social a través de programas institucionales, códigos de ética, programas de formación profesional y ciudadana , agenda universitaria de sostenibilidad y gestión social del conocimiento.

Marti Noguera, J.J. (2011) *Responsabilidad Social Universitaria: Estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas* (Tesis doctoral, Universitat de València Estudi General) desarrollo su investigación en un análisis de la Responsabilidad Social en las universidades desde la óptica de su influencia en la formación de estudiantes con sentido de su responsabilidad hacia la sociedad. Realiza un enfoque del estudio desde la psicología en base a las relaciones entre los valores básicos, la empatía multidimensional y en la auto atribución de comportamientos socialmente responsables y aporta conocimientos sobre las variables psicológicas que incidirían en ser socialmente responsable, permitiendo atender desde las universidades el impacto de la educación superior en la formación de profesionales bien cualificados y con alta consideración a su deber con la sociedad.

Ramallo, M. (2015) La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria (Universidad de Belgrano), analiza sobre la construcción del concepto de RSU, y su evaluación en el ámbito universitario, estudiado desde diversas formas de comprenderlo dado el múltiple marco referencial existente sobre el tema. Donde Ramallo muestra en el análisis realizado en la investigación presentada, la relación existente entre los conceptos de RSU y las concepciones de su evaluación.

De igual manera, se realizó una búsqueda exhaustiva en el RENATI (Registro Nacional de Trabajos de Investigación) el cual dio como resultado ciento sesenta y tres (163) tesis realizadas referentes a la Responsabilidad Social Universitaria, pero ninguna de ellas enfocadas a la Cultura Organizacional, siendo algunos de los trabajos de investigación más destacados:

Trejejo Zamora, N. (2011) *Análisis, diseño e implementación de un sistema de información para la gestión y evaluación del impacto en la sociedad de proyectos de responsabilidad social universitaria* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP), donde el autor propone realizar la implementación de un sistema de información para la gestión y evaluación del impacto en la sociedad de proyectos de responsabilidad social universitaria.

Neciosup Severino, D. (2015) *La enseñanza de la ética profesional como modo de concretizar la responsabilidad social universitaria* (Tesis de maestría, Universidad de Piura), en esta tesis la investigación tiene como objetivo favorecer la conciencia de la Responsabilidad Social Universitaria a través de la enseñanza de la ética y su aplicación al ejercicio profesional. La ética profesional es necesaria a la sociedad y ha de estar ya presente en los estudios universitarios, puesto que el estudiante universitario ha de responder a la realidad social que le rodea de un modo peculiar, no solo ha de ocuparse de ella, sino también de preocuparse por ella, dado que sus decisiones tendrán una repercusión no sólo personal sino también social.

Vila Cordova, S. y Tahirih Nuri, E. (2014) *Análisis de la responsabilidad social universitaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el proyecto construcción de viviendas seguras y saludables, para las familias afectadas por el sismo en el centro poblado La Garita – Chincha* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-PUCP), en esta tesis se analizó la responsabilidad social universitaria del proyecto “Construcción de viviendas seguras y saludables para la familias afectadas por el sismo del 15 de agosto de 2007 en el Centro Poblado La Garita – Chincha”, de la Dirección Académica de Responsabilidad Social Universitaria (DARS) de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, donde se reconocen las características de las líneas de acción del enfoque propuesto por François Vallaeys y conforme a la política Responsabilidad Social Universitaria propuesta por la PUCP.

Por otro lado, existen estudios donde se refleja la situación de las universidades peruanas respecto a la RSU. Uno de estos es el estudio realizado por la Unión de Responsabilidad

Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) a 60 universidades Latinoamericanas, de las cuales 18 fueron peruanas, y donde estas obtuvieron resultados donde se reportan menos casos de éxitos en acciones que fomenten los objetivos de desarrollo sostenible y la integración social comparado contra el promedio latinoamericano. Los objetivos de desarrollo sostenible son estándares de responsabilidad social que incentivan a las organizaciones a mejorar la calidad de vida de la sociedad (URSULA, 2018).

No. de nivel	Nivel
1	No lo hemos contemplado
2	Se han desarrollado iniciativas aisladas
3	Existen esfuerzos sostenidos para lograrlo
4	La universidad ha institucionalizado el tema como política y cuenta con algunos resultados
5	Nuestra política transversal tiene impactos y resultados sistematizados

Figura 1: Escala con respecto a las metas analizadas. URSULA, 2018

Perú- Puntaje promedio por meta				
		Promedio Perú	Promedio General	Diferencia Perú vs General
Gestión Organizacional (GO)	GO- Buen clima laboral	3.18	3.35	-0.17
	GO- Campus ecológico	1.29	2.60	-1.31
	GO- Ética y transparencia	3.14	3.32	-0.18
Formación (F)	F- Aprendizaje basado en proyectos	2.67	2.66	0.01
	F- Inclusión ODS	2.32	2.18	0.14
	F- Mallas con actores externos	3.10	2.88	0.22
Cognición (C)	C- Inter y transdisciplinaridad	2.86	3.06	-0.20
	C- Investigación en y con la comunidad	2.70	2.88	-0.18
	C- Producción difusión conocimientos útiles	2.74	2.82	-0.08
Participación Social (PS)	PS- Integración PS-F-I	2.82	3.00	-0.18
	PS- Proyectos co-creados	2.68	2.75	-0.07
	PS- Participación en agenda externa	2.68	2.79	-0.11

Figura 2: Perú - Puntaje promedio por meta. URSULA, 2018

En este estudio se analiza cada meta establecida para conocer la situación en la que se encuentra cada país respecto a la implementación de RSU y en el caso peruano se observa que aún se encuentra en una etapa incipiente ya que en la mayoría de las metas los resultados se encuentran debajo del promedio latinoamericano.

Por lo anteriormente expuesto, se ha corroborado que el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas de Lima Metropolitana no ha sido investigado y hay una brecha del conocimiento que se requiere investigar en las universidades.

1.2 Responsabilidad Social Universitaria

1.2.1 Definición

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) ha sido abordada por varios autores durante estos últimos años quienes le han atribuido diferentes conceptos sin embargo con muchos aspectos en común. Dentro de los autores más relevantes y que han podido investigar acerca de la RSU podemos mencionar a Francois Vallaey. Según este, la Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos responsables y solidarios; Producción y Difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un Desarrollo más humano y sostenible (Valleys, 2008)

Por su lado, Cuesta, De la Cruz & Rodríguez (2010) explican que la RSU es la integración voluntaria, por parte de las universidades, de su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres misiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la sociedad, y ese compromiso, si quiere ser verdadera responsabilidad social, ha de gestionarse con el mismo afán de calidad y excelencia que se aplica a sus funciones básicas.

También, autores como Mauricio Ayala (2011) define a la RSU como la gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural y busca armar mejor a la universidad frente a las nuevas realidades y amenazas. Indica que

debe ser entendida como un cambio de paradigma gradual, no radical y definitivo, que busque mejoras adecuadas a la realidad de la universidad.

A su vez, la UNESCO (2009) en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en París, afirma que la Responsabilidad Social Universitaria no solo debe proporcionar competencias sólidas para el mundo de hoy y el mañana, sino debe contribuir además a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos con pensamientos críticos e independientes a fin que la sociedad pueda comprender de mejor manera los problemas polifacéticos con dimensiones sociales, económicas, científicas y culturas, así como nuestra capacidad de hacerles frente.

Entre otras instituciones que desarrollan la RSU tenemos a la Global University Network for Innovation (GUNI), la cual en sus últimos informes (GUNI 2009) señala que la Responsabilidad Social Universitaria ha adquirido un rol diferente en el presente siglo vinculándolo a un espacio que relaciona el conocimiento que generan las universidades con las necesidades sociales y la promoción de la utilidad del conocimiento, contribuyendo a una mejorar en la calidad de vida para las personas.

Valleys y Carrizo (2005) indican, basados en los postulados planteados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que la RSU es un modelo de calidad ética en el desempeño de la asociación universitaria, a través del desarrollo responsable de los impactos ambientales, sociales, cognitivos, laborales y educativos que la universidad produce, en un ambiente participativo con la sociedad a fin de generar un desarrollo sostenible.

En el Perú, la Responsabilidad Social Universitaria se encuentra tipificada dentro de la Ley Universitaria N° 30220 (Perú, 2014) en donde se la define como la gestión que cumple con características tanto eficaz como ética y de su influencia dentro de las universidades en la sociedad principalmente por el desarrollo de sus funciones: las cuales pueden ser investigativas como académicas. En donde, si bien no está desarrollado de manera detallada, indica como campos de acción tanto la sociedad en sus distintos ámbitos, como el medio ambiente.

1.2.2. Evolución

Hablar de responsabilidad social universitaria hace un par de años no era un término frecuente. En la sociedad, se planteaba el termino de responsabilidad social como algo únicamente orientado al ámbito empresarial por lo cual para explicar la evolución de la RSU primero debemos remontarnos a explicar los orígenes de la responsabilidad social y como esta ha ido cambiando hasta aplicarse en otros sectores fuera del ambiente empresarial.

Los antecedentes de la responsabilidad social se remontan al inicio de la existencia del ser humano. Desde las épocas primitivas, el ser humano siempre ha sido un ser sociable por naturaleza lo cual contribuyo a la aparición de las primeras comunidades donde a los integrantes se les asignaba un rol específico a fin de buscar el bienestar colectivo y donde se formaban lazos ideológicos, religiosos o demás (Engels, 1881) y además durante el transcurso de la historia hemos podido apreciar en muchas ocasiones como los grupos de riqueza han realizado actos de socorro frente a las comunidades menos beneficiadas. Todos estos hechos, reflejan como las acciones caritativas y filantrópicas siempre han estado presente y relacionadas a los problemas de las grandes mayorías lo cual se puede apreciar inclusive a hoy (Tinoco, Arango & Benavides, 2012) y donde la sociedad moderna se empieza a edificar sobre un nuevo pilar que involucra el cuidado del entorno en aspecto sociales, ambientales y otros.

El concepto de responsabilidad social empieza a surgir durante los años 80s a partir que la sociedad comienza a evaluar el comportamiento de las organizaciones ya que esta desde sus inicios estaba concebida como el compromiso que tenían las organizaciones para lograr el máximo rendimiento financiero en su propio beneficio (Carroll, 1979) y es justamente este hecho el que genera un cambio de perspectiva más fuerte durante la segunda parte del siglo XX influenciado por un mayor acceso a educación, conocimiento de los derechos laborales y el cambio en la cosmovisión de los hombres de negocios que son más sensible a problemas éticos (Correa, 2007).

La sociedad deja de ver al Estado como único responsable del gasto social y encargado de reducir las brechas de desigualdad y se comienza a basar en el pilar que todas las instituciones sociales, incluidas las empresas, sea con fines de lucro o no, deben contribuir al bienestar social y a una mejora en la calidad de vida (De la Cuesta & Valor, 2003) y se percibe que el desarrollo social será mayor si existen mayores fuentes de contribución.

Por lo mencionado anteriormente, habitualmente el concepto de responsabilidad social está muy ligado a las acciones que ejecutan las empresas y hace referencia al impacto que pueden tener estas con el entorno. Lo anterior, es probable porque representan la principal unidad económica de la sociedad ya que son las encargadas de proporcionar bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad (Gaete, 2006) es por esto que luego de la responsabilidad social nace un nuevo concepto como la responsabilidad social corporativa.

La responsabilidad social corporativa se puede definir como la mezcla de obligaciones y compromisos, legales y éticos, con los stakeholders que se derivan del impacto de las operaciones y actividades de las organizaciones en ámbitos como el social, ambiental, laboral y de derechos humanos. Este concepto se puede basar en el nuevo escenario que se vivía en el mundo durante los 90s donde la globalización, la liberación del comercio y reformas regulatorias contribuyeron a la evolución de la RSE. Es por ello que las empresas empiezan analizar la necesidad de realizar negocios en un contexto donde exista estabilidad, desarrollo y ética impulsado por uno de los grupos de interés más relevantes: los clientes-consumidores (De la Cuesta & Valor, 2003).

Sin embargo, el concepto de responsabilidad social no es solo aplicable a las empresas, sino que tiene un campo de acción mucho más amplio y es posible en cualquier organización, privada o pública, y no solo abarca el entorno externo, sino que adquiere mayor relevancia la aplicación del concepto al interior de la organización, en las acciones y comportamiento de las personas, como un principio que fortalece la cultura organizacional.

Es así como podemos dar pie a hablar de Responsabilidad Social Universitaria, un nuevo concepto que surge a finales del siglo XX a partir de debatir cual es el rol de la educación superior en la sociedad. Entre las primeras instituciones que empiezan a abordar esta nueva cosmovisión, se encuentra la UNESCO (1998) a través de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en París. En esta, el organismo recomendaba la aplicación de responsabilidad social en las universidades en diferentes aspectos: ciudadanía, medio ambiente, inclusión social, igualdad y otros. Sin embargo, no fue hasta la realización de la misma conferencia en el 2009, que la RSU tomo mayor relevancia.

En Latinoamérica, las universidades vienen hace años preguntándose cómo recuperar el rol social que les corresponde en cuanto a organismos generadores de conocimiento y formación de profesionales orientados a tener una nueva visión de la sociedad y contribuir a que esta

sea más justa, equitativa y con un propósito compartido (Villar, 2007). En base a esto y amparados en los lineamientos establecidos por la UNESCO, durante el año 2007 se lleva a cabo el Congreso Internacional de Rectores Latinoamericanos y Caribeños sin embargo en la declaración final se demuestra que existe una renuncia al hablar de Responsabilidad Social y se apela a referirse a esta como Compromiso Social.

En el mismo sentido y durante el año 2009, se llevó a cabo el Taller Regional de Diversidad Cultural e Interculturalidad en Educación Superior en América Latina donde su declaración final hace hincapié en el compromiso y responsabilidad a la que debe comprometerse la educación superior a la cual invita a comprender los desafíos que presenta la sociedad para que desde su posición refuerce sus funciones de servicio y contribuya a resolución de estos dejando. Esto con el fin de dejar de cumplir un rol que brinde únicamente bienestar material y más bien logre un bienestar integral: espiritual, natural, cultural, económico y social (Belo Horizonte, 2009).

A fin de afianzar las ideas que venían trabajándose durante años anteriores, empezaron a surgir a nivel Latinoamérica redes que buscan promover el nuevo enfoque de gestión por parte de las universidades y es así como surgieron iniciativas como “Universidad Construye País” en Chile; la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria y la Red Iberoamericana de Voluntariado Universitario (REDIVU). Entre otras iniciativas que han podido calar a un nivel regional más amplio, tenemos a la Unión de Responsabilidad Social Universitaria para Latinoamérica (URSULA) que busca crear en América Latina y el Caribe una agenda común y visión compartida sobre lo que es la RSU, en base a una red que promueva la auto reflexión universitaria en espacios abiertos de aprendizaje mutuo para la mejora continua del desempeño ético de la institución y de su vínculo solidario con su territorio (URSULA, 2019) en base a 12 metas y 66 indicadores que evalúan 4 contextos.

Figura 3: Modelo de Responsabilidad Social Universitaria. URSULA, 2019

Las metas que URSULA tiene planteadas son crear en América Latina y el Caribe una agenda común y visión compartida sobre lo que es la Responsabilidad Social Universitaria, la cual se base en una red que promueva la auto-reflexión universitaria en espacios abiertos de aprendizaje mutuo para la mejora continua del desempeño ético de la institución y de su vínculo solidario con su entorno, siempre considerando los acercamientos tanto autónomos como plurales de cada institución, conocedora de su contexto y caso único. (URSULA, 2019)

De igual forma y a nivel legislación es importante mencionar que en países iberoamericanos, la RSU fue incursionando progresivamente en las legislaciones de estos desde el 2004, situación que empieza en Brasil para años más tarde dar paso al caso peruano, donde empezó a regir desde el 2014 la Ley Universitaria 32 220 que tiene como objetivo normativizar a las IES de país (Perú, 2014). A partir de esta ley se generaron mecanismos que buscan fomentar la relación universidad-sociedad.

Entre algunos hitos importantes, es que instituciones como la Red Peruana de Universidades cobran mayor relevancia y empieza a tomar un enfoque orientado a la RSU. Bajo esta perspectiva, es que en el 2015 se organiza el Primer Encuentro Nacional: Universidad Peruana y Responsabilidad Social donde participación colaboradores e instituciones públicas y privadas a fin de reflexionar sobre el enfoque de la responsabilidad social en la gestión universitaria. También, de la ley universitaria se deriva la ley de Creación del Consejo Peruano de Acreditación de la Educación Superior (COPAES) (Perú, 2015) orientada a acreditar a centros de estudios que implementen y fermenten procesos de mejora continua en los servicios educativos que brindan complementario a la SUNEDU que otorga licencias de operación a las instituciones que cumplen con los requisitos básicos de calidad (Martí-Noguera, Calderón, & Fernández-Godenzi, 2018).

Dentro del mismo contexto, se aprueba la Política de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior Universitaria, con el fin de asegurar un servicio de calidad, que contribuya a una formación integral y mejora continua, centrado en el desempeño profesional eficiente y en inculcar valores a los ciudadanos que permitan reflexionar académicamente sobre la situación del país, a través de la investigación (Perú, 2015: 562 356).

1.2.3. Importancia

En la actualidad presenciamos un debate acerca de la Responsabilidad Social dentro del marco de las universidades ya que la educación superior, es responsabilidad de todas las partes involucradas, y en particular de los gobiernos tanto en su control, cuando son privadas, como en su financiamiento y justamente en este contexto es donde se concibe que la educación superior debe asumir el liderazgo social en contribuir a abordar retos como la creación de conocimiento para reducir desigualdades, la explotación del planeta y la empatía humanada entre otros (Beltran, Iñigo & Mata, 2014).

Sin duda, conocer el impacto de las universidades permite crear una línea para determinar la importancia de estas y su contribución desde el ámbito académico al aspecto social por eso según Guillen (2012), el compromiso de la universidad radica en su efectividad para poder atender las necesidades de cambios en la sociedad, donde esta se involucra por medio de sus

campos de acción: investigación, proyección social y docencia y partir de esto, busca el fomento de la justicia, igualdad social y empatía, por medio de resultados que permitan afrontar los retos que permitan el desarrollo integral humano.

Y justamente es por esto, la importancia de la RSU, ya que de acuerdo con Herrera (2008) el nuevo enfoque de la RSU implica que trascienda lo que normalmente se ha llamado pertinencia y se refleje en políticas que promuevan una mayor relación entre la sociedad y los objetivos que persiguen las universidades. Donde la universidad no sea vista como una organización que ofrece una clase de mercancía sino manteniendo los principios de autenticidad, soberanía e identidad que busca promover en la sociedad (Beltran, Iñigo & Mata, 2014).

Para que la universidad logre todo lo anterior mencionado es importante recalcar que debe seguir un proceso y en muchos casos replantear su visión. Según Martinez, Mavarez, Rojas y Carvallo (2008) en este caso la universidad debe definir una visión integral de sus campos de acción: investigación, docencia y extensión sobre una nueva cosmovisión basada en una comunicación efectiva con fin transformador que permita, a través de la creación y difusión del conocimiento, lograr correspondencia entre las necesidades de la sociedad y la coherencia interna que debe aplicar en la universidad mientras que por otro lado aspirar a crear un sentido de pertinencia de las instituciones de educación superior y que el discurso se refleje con la acción.

Es así como también, Camacaro (2014) combina y define que la importancia de la RSU en la actualidad está sujeta a muchas consideraciones de las cuales las más relevantes son:

- La necesidad de reflexionar sobre el rol de las universidades con la sociedad que se evaluarían con los efectos que genera está a partir de sus actividades.
- La responsabilidad de afrontar nuevos escenarios ya que dentro de su esencia se encuentra el de ofrecer un servicio de calidad.
- Presentarse a la sociedad como una organización socialmente responsable que basa sus acciones en valores humanos, democráticos, sociales y ecológicos.
- Ejercer con eficacia y eficiencia su rol de organización transformada y que propicia el crecimiento.

Sin duda y por todo lo mencionado líneas arriba, la RSU es un aspecto estratégico en la acción y desarrollo de las universidades, así como en el impacto que están generando ya que permite hacer sostenible una gestión de modelo universitario en todo momento. Por tal motivo, es importante que cada institución superior interiorice esa realidad y se comprometa, para garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles con los que cuenta y generar un impacto positivo en todos sus campos de acción (Perez, 2009).

1.2.4. Ventajas

Según Vallaeys, De la Cruz & Sasia (2009), la aplicación de RSU por las universidades conlleva beneficios a corto y largo plazo siempre y cuando se basen en 4 ejes:

- Campus responsable
- Formación profesional y ciudadana
- Gestión social del conocimiento
- Participación Social

Si la RSU se desarrolla en este entorno permite una retroalimentación permanente generando una mejora continua de la responsabilidad lo cual permite una coherencia e integración institucional. Esto quiere decir que la RSU contribuye a que la universidad a través de sus roles de docencia, investigación y extensión y por medio de una política transversal alinea sus procesos académicos y no académicos con un enfoque ético. Esto permite lograr una coherencia entre la misión, visión y valores de las instituciones y la práctica de estas.

También, otras de las ventajas es el sentido de pertinencia y permeabilidad social ya que la RSU ayuda a abrirse al entorno externo e involucrar actores ajenos a la institución a fin de que estos participen de los procesos organizacionales y académicos internos orientando estos a contribuir a la resolución de problemas sociales. Más aun, cuando en la actualidad, la sociedad afronta grandes retos respecto a la insostenibilidad social y ambiental.

Por otro lado, aplicar políticas de RSU fomenta la dinámica institucional hacia la innovación ya que se ayuda a la universidad a ser una organización inteligente que se ve así misma de forma democrática y transparente además de implementar procesos de mejora continua que promuevan ideas innovadoras en el aspecto de gestión y académico.

La Responsabilidad Social Universitaria desde su aplicación permite la racionalización de la gestión universitaria es decir permite a las instituciones de educación superior desarrollar sus procesos de mejor manera, tanto en el aspecto ambiental hasta en la motivación y empoderamiento de las personas que forman parte de esta, atravesando por un mejor rendimiento académico orientado a un aspecto social, así como la generación de valor social proyectado al desarrollo de las comunidades.

Es por esto, que la implementación de RSU puede propiciar beneficios positivos a la universidad lo cual representaría un factor de diferenciación (Perez, 2009) además de ser un pilar de éxito dentro de un ser cada vez más competitivo.

1.2.5. Dimensiones

Dentro de las acciones que genera la universidad, se ha identificado (UMA, 2007) las dimensiones más relevantes y cómo éstas impactan en los ámbitos en donde se desenvuelve la universidad:

Los ámbitos de acción identificados son:

- Medio ambiente: involucra todas las acciones realizadas por las instituciones de educación superior que tienen o han tenido un impacto sobre cualquier sistema natural.
- Social: Involucra cualquier acción que la universidad puede haber tenido y como esta impacta en sus grupos de interés como los alumnos, profesores, personal administrativo, sociedad, gobiernos, empresa entre otros

- Económico: Involucra todas las acciones que las universidades pueden haber tenido sobre sus grupos de interés y como estas han impactado local, nacional e internacionalmente.

Las dimensiones identificadas (UMA,2007) son:

- Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)
- Gestión
- Relaciones con la sociedad

La primera dimensión se centra en la creación de conocimiento y la transferencia de este a través de modelos transdisciplinarios, mayor desarrollo de tecnología que favorezca al medio ambiente, así como fomentar la creación de modelos de gestión orientados a la responsabilidad social. Finalmente, en el aspecto económico otorgar ayuda para investigar sobre responsabilidad social, así como implantar este en la formación académica.

En la segunda dimensión, respecto al tema ambiental se busca reducir el uso de recursos naturales, así como promover el reciclaje y transporte social sostenible. En el aspecto social, implementar la igualdad de oportunidades e invertir en la formación académica de los profesionales. Por el lado económico, establecer políticas de gestión en la adquisición de bienes y servicios, así como favorecer a la transparencia en las adquisiciones.

Finalmente, en la tercera dimensión la cual está orientada a las relaciones con la sociedad, se busca contribuir y cooperar con la sociedad, promover el empleo y los debates sobre la responsabilidad social para concientización en las comunidades. Ambientalmente, se busca informar a la sociedad sobre sostenibilidad, conservar el medio ambiente, así como cuidar las zonas ecológicas dentro de las universidades. Económicamente, se busca la venta de productos que tengan su origen en el comercio justo y propiciar la inversión ética y socialmente responsable.

1.2.6. Modelos

Dentro de los modelos de responsabilidad más relevantes que existen, es el planteado por Carroll (1991). (Ver Figura N°4).

En este, el autor explica los diferentes niveles en la que se puede manifestar la responsabilidad social en una organización, el cual permite a los profesionales comprender y aplicar RS en su organización. De este modo, la RS no representa únicamente que una organización pueda acercarse a nuevos mercados sino la oportunidad para alcanzar objetivos mejorando las condiciones de los empleados y además evaluando el impacto que se tienen con la comunidad.

También menciona, que, si la visión de la organización se basa en los individuos que forman parte de esta, el comportamiento de estos está intrínsecamente relacionado al crecimiento de la compañía ya que la satisfacción en el trabajo no solo está condicionada a la remuneración sino a un ambiente donde se aplique justicia y ventajas sociales. En contra de esto, un ambiente no favorable para los individuos donde solamente se busca beneficios personales puede impactar en los resultados y crecimiento de la organización.

Figura 4: Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa (Modelo de Carroll). Carroll, A (1991)

Por otro lado; Cuesta, De la Cruz & Rodriguez (2010) sintetizan por medio de dos grandes ejes cuatro modelos de la responsabilidad social. (Ver Figura N° 5).

Figura 5: Principales modelos de Responsabilidad Social Universitaria. Cuesta, De la Cruz & Rodriguez (2010)

El modelo académico tradicional se basa en satisfacer las necesidades globales a través de la comunicación de conocimientos generales y en la formación de profesionales para dos burocracias: estado e iglesia. Las instituciones de educación superior buscan desenvolverse al margen de la intervención en sus decisiones por parte de otros stakeholders siendo ajena a la rendición de cuentas frente a la sociedad.

El modelo académico moderno y corporativo se basa en que la universidad dirige sus acciones a favor de algún stakeholder en específico, por lo general puede tratarse de la plana docente, lo cual promueve que esta sea poco supervisada por organismos ajenos lo cual genera un distanciamiento entre la universidad y sociedad.

También, tenemos el modelo empresarial e instrumental que responde a realidades que en los últimos años hemos podido apreciar. Se ejerce una relación entre la universidad y sociedad y principalmente de la primera con sus stakeholders internos como externos, aunque a veces con algunas limitaciones en la práctica.

Finalmente, el modelo global, pluralista e intrínsecamente responsable comprende un esquema integral de responsabilidad social que parte de la introducción de un modelo pluralista o stakeholders lo cual implica una plena identificación de las partes interesadas y que tienen legítimo interés sobre el buen desenvolvimiento de la organización.

1.3. Cultura Organizacional

1.3.1 Definiciones

La Cultura Organizacional es un concepto que tiene gran relevancia hoy en día, pero su surgimiento data apenas de la década de los ochentas, antes de esta época muy pocos autores se ocupaban de la Cultura Organizacional y sus referencias eran escasas.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española no existe una sola definición para el concepto de Cultura Organizacional. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación vamos a considerar las definiciones por separado brindadas sobre cultura y sobre organización. La RAE define cultura como el “conjunto de modos de el “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.” vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época social, etc.” De igual manera, la definición por parte de la RAE sobre organización más relacionada con el presente trabajo de investigación es la siguiente: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Edgar Schein, uno de los considerados padres de la Cultura Organizacional, introdujo en la década de los 80s, conceptos tales como las presunciones básicas y las creencias. Schein precisa que estas presunciones básicas y creencias corresponden a la esencia misma de cultura, las cuales se desarrollan de manera inconsciente y delimitan la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. (Schein, 1988).

Asimismo, en 1988, Schein clarifica el concepto de cultura realizando la distinción de los llamados niveles de cultura, los cuales conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional, quien las divide en tres niveles. En el primer nivel se encontrarían las producciones, la misma que estaría conformada por su entorno, ya sea tanto social como

físico. En el segundo nivel se encontrarías los llamados Valores, los cuales indicarían la forma en la que los individuos se relacionan. Y, por último, en el tercer nivel se encontrarías las llamadas presunciones subyacentes, las cuales son consideradas por Schein como la solución a un problema que se ha repetido numerosas veces. (Schein, 1988, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez 2015).

Estos conceptos sirvieron más adelante para moldear una de las primeras definiciones sobre Cultura Organizacional a la fecha: “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de una organización” (Schein, 1990).

Por otro lado, para Robbins (2005) citado Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez (2015) la Cultura Organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez 2015).

Más adelante, los autores Judge y Robbins publicarían su definición de Cultura Organizacional como el campo que investiga el efecto que tienen tanto los grupos como los individuos, y su estructura en el comportamiento, mayormente dentro de un entorno social, con el objetivo de aplicarlo en mejorar ya sea la efectividad como el funcionamiento de las organizaciones. (Robbins y Judge, 2009).

Por su parte, Cújar Vertel, define como Cultura Organizacional al conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidenciará la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones (Cújar Vertel, 2013).

De igual manera, Kirschner (2006), citado por Diez, explica que la cultura es producto de los intercambios con el medio ambiente, se presenta como la construcción de un colectivo de su identidad, es una creación social y, como tal, tiene características propias. (Diez, 2007).

Por último, Pariente (2003) resalta que la Cultura Organizacional no solo se trata de los valores, creencias y rituales que se delimitan dentro de una organización, sino también se señala que existen subculturas por la influencia de personalidades, las cuales son consideradas prácticas informales en el interior de la organización.

“La cultura organizacional, por tanto, es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma. Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en la que se hacen las cosas, sobre todo de manera formal denotan los aspectos visibles y superficiales de la cultura y son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la personalidad de los directivos, más privilegiadas por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la cultura subyacente de nuestras organizaciones y su manera de concebir la práctica administrativa.” (Pariente, 2003).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar que no existe una sola definición para la Cultura Organizacional, este es un concepto muy complejo, el cual se viene abordando con principal énfasis desde la década de los ochentas hasta el día de hoy y el cual ha ido evolucionando con el paso de los años.

1.3.2. Evolución

El término “cultura” se originó inicialmente en Alemania a fines del siglo XVIII, siendo utilizado para describir un estado de evolución en el desarrollo de la sociedad. El significado hacia una referencia directa hacia lo religioso. Es en esta época que poco a poco se fue relacionando a una persona culta, como un individuo que había cultivado tanto conocimientos como inteligencia. (Pariente, 1999).

No es hasta fines de la década de los setentas, que Pettigrew (1979) presento un especial interés por el estudio de la cultura dentro de las organizaciones, teniendo como uno de sus principales objetivos el analizar las actitudes y comportamientos de los individuos en las organizaciones.

Alrededor de estos años, es que Pettigrew lanza los primeros textos que luego serían utilizados en su definición sobre la Cultura Organizacional, en los cuales señala que esta es un sistema de significados aceptados de manera pública y grupal, la cual opera para un sector de personas determinado en un tiempo establecido. Dicho concepto influye tanto en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual presentan un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerán consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.

Más adelante, en la década de los ochenta hacen su aparición Schwartz y Davis (1981), los cuales aseveran que el concepto de Cultura Organizacional vendría a ser una secuencia de tanto las expectativas como las creencias compartidas por todas las partes dentro de una institución o empresa. Estos ideales y perspectivas serían los que más adelante se transformarían en normas, las cuales modelan el actuar de los individuos y los equipos en la organización.

Es en esta década, que el concepto de Cultura Organizacional empieza a tomar fuerza. Primero con las publicaciones de Ouchi (Teoría Z, 1982), así como con los textos de Peters y Waterman (En busca de la excelencia, 1982) y el trabajo de Smircich (Organizaciones y cultura, 1983) y Shein (La cultura empresarial y liderazgo, 1988), los cuales definirían a la Cultura Organizacional como un elemento clave para la excelencia durante décadas.

En aquella época, las empresas japonesas estaban en su apogeo máximo y se decía que su éxito se basaba en una Cultura Organizacional arraigada. Es por ello, que los autores realizaron un estudio a organizaciones calificadas como “excelentes” de 1961 a 1980 dentro de Estados Unidos, donde se concluyó en que no solo los japoneses poseían una cultura original, sino que todas las organizaciones podían enriquecer su propia cultura con el fin de cumplir sus metas y lograr la excelencia anhelada.

Esta definición sería desarrollada, años más tarde, por Barney (1986), quien indico que es posible transformarla en una ventaja competitiva dentro de cualquier organización.

En el transcurso de esos años, Schein (1983) indica que la Cultura Organizacional depende de la cantidad de personas que interactúan entre sí con la finalidad de obtener algún objetivo en su entorno. En tal sentido, la define como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna ha inventado, descubierto o desarrollado y que funcionaron lo suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y de esta manera, ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta tanto de percibir, sentir y pensar en relación con estas interrogantes”. (Schein, 1992).

Es importante mencionar, que este concepto es el más extendido y compartido en los análisis e investigaciones de Cultura Organizacional y Schein recurrirá a este para textos a futuro. En los años ochenta, muchos autores contribuyeron con mayor detalle a los conceptos antes mencionadas; Wilkins (1983) indica que la cultura es el comportamiento habitual de las personas y la forma en cómo perciben el mundo (historias, lenguaje y costumbres), es por esto que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) afirman que la cultura es difícil de modificar. Por otro lado, Martin y Siehl (1983) expresan en sus escritos que la cultura de una organización puede desarrollar cambios espontáneos, ya sean ocasionados por el área gerencial, o por motivo de subculturas que pueden ayudar a reforzar la cultura esencial.

A inicio de la década de los noventa, Kopelman (1990) indica que la Cultura Organizacional puede variar según los objetivos y estrategias que posea una organización con el fin de lograr los mismos.

Posteriormente, Crozier, en Threvenet (1992), indicaba el destacado papel que jugaba la Cultura Organizacional dentro de una empresa, siendo un elemento clave para que la organización pueda desarrollarse e ir creciendo.

También, Denison (1996) confirma ideas anteriores e indica que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”.

Ya en los 2000, Pariente indicaría que la Cultura Organizacional es la consecuencia de la conducta conjunta de los miembros de una organización que derivarán en el cumplimiento de los objetivos que tiene la misma.

Tal variedad es analizada por Martin (2002) en una publicación en la cual hace mención que las manifestaciones culturales desarrollan patrones de significado que ayuda a mantener a la organización a veces en armonía, en conflictos entre equipos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

Adicionalmente, Azevedo (2007) indica que la Cultura Organizacional es el único factor que da ventaja a una empresa y la vuelve sostenible, diferenciándola del resto y Soria (2008), señala que la Cultura Organizacional facilita la tanto la ejecución de actividades de la organización, como el promover un ambiente de solidaridad dentro de una organización.

Es por ello que podemos concluir que la Cultura Organizacional le permite a una empresa alcanzar sus objetivos y a mejorar su productividad, de la misma manera que promueve el correcto desempeño dentro del ambiente laboral cuando se gestiona de manera adecuada.

1.3.3. Importancia

Con el paso del tiempo, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos de trabajo conocidos, y es debido a esta necesidad como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de Cultura Organizacional como se conoce hoy en día, influye en la productividad, de ahí su papel de gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. La cultura organizacional es una variable relevante para fomentar la competitividad y productividad de la empresa ya que hace visible las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los diferentes equipos. Al facilitar el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, desarrollándose un clima de compañerismo, y a la par, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Cújar Vertel, A; Ramos Paternina, C; Hernández Riaño, H. y López Pereira, J.; 2013).

Schein considera a la Cultura Organizacional como una variable importante debido a que esta permite la construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que la rodea, y la integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. (Schein, 1988).

Asimismo, la Cultura Organizacional puede llegar a facilitar o dificultar los cambios presentes en el actual estado de desarrollo acelerado tanto de las innovaciones tecnológicas como de la creciente corriente de globalización en todos los ámbitos de las empresas. La Cultura Organizacional admite que miembros de un determinado grupo social tengan determinadas conductas como prohíbe otras. Dentro de una cultura laboral óptima, si las personas son responsables y comprometidas con su trabajo, se debe en gran parte a la cultura laboral existente, la cual es considerada dentro de la cultura laboral como una fortaleza en estos días. (Charón, 2007).

Para Robbins (1996), la importancia de la Cultura Organizacional recae al desempeñar diversas funciones dentro de una organización, donde se destacan las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite sentido de identidad a los miembros de una organización.
- Facilita la generación del compromiso colectivo por encima del interés individual.
- Aumenta la estabilidad dentro de un sistema social.
- Delimita las conductas de los actores de una institución.
- Sirve como mecanismo de control que guía las actitudes y el comportamiento de los colaboradores en una institución.

La importancia del estudio de la Cultura Organizacional se basa fundamentalmente en el carácter de soportes estratégicos que la variable posee; conocer la cultura resulta muy útil a la hora de establecer cambios dentro de la gestión y al implementar nuevas estrategias. La Cultura Organizacional es un proceso complejo y dinámico que se vincula al cambio, el cual es propio de la naturaleza de las organizaciones y la supervivencia de estas últimas puede depender de la forma como se adapte la cultura a un entorno de turbulencia. Esto implica que los líderes de una organización en la actualidad deben manejar el cambio con una visión proactiva. La Cultura Organizacional define la directriz de cómo funciona una organización, esta se refleja en las estrategias, estructuras, comportamientos, ritos, historias y sistemas ejecutados en el transcurso de los años de funcionamiento de esta y por lo que los

especialistas la consideran como el principal pilar dentro la organización, pues se encuentra presente en todas las actividades y procesos que realizan todos sus miembros. En ella se basan las creencias, los valores y los principios que conforman los pilares de cualquier organización, así como la mezcla de procedimientos y conductas gerenciales que ayudan de ejemplo y permiten reforzar esos principios básicos. (Zaldivar, 2016).

1.3.4. Ventajas

Dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, mucho esfuerzo se ha desarrollado para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, de esta manera, mejorar los resultados de la organización. Asimismo, en los últimos años, conceptos tales como bienestar laboral y cultura organizacional se han estudiado en su correlación e impacto. La segunda hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características propias de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo, mientras que el bienestar laboral es un concepto evaluativo y trata de responder qué es lo que siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994).

Cuando las organizaciones están más orientadas al empleado que al trabajo, existe un manifiesto interés por los problemas personales, de manera que las relaciones con el ámbito directivo involucran tanto el aspecto laboral como el personal; adicionalmente, en este tipo de organizaciones hay más oportunidades de formación y de promoción y la empresa le permite al empleado desempeñarse en lo que se destaca; igualmente, la organización se interesa por aspectos adicionales al trabajo que se reflejan en motivación para el empleado. Otra característica de estas organizaciones es una mayor oportunidad brindada a las personas de participar en decisiones dentro de grupos o áreas, lo cual genera una percepción de autonomía en aspectos relacionados con su trabajo. (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez; 2003).

En la última década, diversos investigadores han comenzado a estudiar la existencia de una relación entre la Cultura Organizacional y las dimensiones de desarrollo sustentable dentro

de las organizaciones. Ejemplo de ello puede ser el estudio de la responsabilidad social y la administración del aprendizaje como estrategias de gestión humana en las organizaciones.

De acuerdo con Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, las empresas realizan acciones propias enfocadas hacia una sustentabilidad empresarial como parte de sus valores y de sus creencias. Sin embargo, muchas veces, esto es poco sabido por la sociedad.

Los resultados obtenidos de su investigación demostraron que los factores de la cultura organizacional sí influyen significativamente en el desarrollo sustentable de las empresas en el sector cerámico, por lo cual, la hipótesis de investigación planteada se acepta. Seguidamente, para dar respuesta a la pregunta de investigación, los factores que las empresas consideran más determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable en la actualidad son: una misión, visión y metas bien delimitadas donde se refleje el objetivo de la organización, así como su compromiso con las personas y los valores propios de la institución. (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega; 2017).

Según Rodríguez (2009), en la época de los noventa, la cultura organizacional se incorpora en las empresas ya que se utiliza como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. Es dentro de esta coyuntura, que la C.O. es considerada para: A. Fidelizar a los colaboradores de la organización con los valores y la identidad de la empresa. B. Definir las prioridades y el correcto manejo de las cosas. C. Reforzar el inconsciente de la empresa en los colaboradores. D. Idear una característica imagen institucional. G. Instalar tanto valores, como ideas y supuestos. Si la cultura organizacional funciona correctamente y se cohesiona dentro de la organización, se podrá obtener grandes ventajas.

Rodríguez (2009) indica que, así como la cultura organizacional es ventajosa, debe variar de acuerdo con el contexto actual en el que se encuentra la organización para así mantener estas ventajas como una estrategia para lograr la diferenciación.

Por otro lado, Morelos y Fontalvo (2013) indican como ventajas de la cultura organizacional, que esta tiene un efecto clave en el éxito de las organizaciones y que además influye en la efectividad de la empresa tanto estratégica como financieramente. Se indica también, que la cultura organizacional constituye un factor que favorece a la implementación de estrategias

dentro de una organización que la distingue de otra y orienta a sus decisiones. Dentro de este mismo contexto, la cultura organizacional posibilita la creación de un ambiente idóneo de coordinación para facilitar el proceso de toma de decisiones y el planeamiento de objetivos para su desarrollo e implementación. Finalmente, permite que los colaboradores se cohesionen en torno a un propósito común transmitiéndose valores y conocimientos con la finalidad de lograr un mejor desempeño y una mejor efectividad dentro de la organización.

1.3.5. Dimensiones

O'Reilly (1991) citado por Encalada (2015), determina siete características que, en su conjunto, definen la esencia de la Cultura de la Organización, estas siete características son denominadas como las dimensiones de la Cultura Organizacional:

- Innovación y aceptación del riesgo: Nivel en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.
- Atención al detalle: Nivel en que se espera que los empleados den muestra de precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Nivel en que los gerentes se centran en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- Orientación a la gente: Nivel en que las decisiones gerenciales toman en cuenta las repercusiones en su personal.
- Orientación a los equipos: Nivel en que el trabajo se organiza en equipos más que en personas
- Energía o Agresividad: Nivel en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de ser cooperadores.
- Estabilidad: Nivel en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del estatus quo en contraste con la insistencia en el cambio o innovación.

Por otro lado, de acuerdo a la estructura por dimensiones formulada por Hofstede (1999), las dimensiones reflejan las diferencias de percepción de los trabajadores en unidades organizativas, y se refieren a las percepciones sobre las prácticas en el ámbito laboral y no sobre los valores. Las dimensiones que presenta Hofstede son las siguientes:

- Orientación al empleado frente a la orientación al trabajo: En el primer supuesto el trabajador percibe que hay preocupación por sus problemas personales y siente que existe confianza tanto en las relaciones de supervisión como entre los integrantes del equipo, lo cual refuerza su sentimiento de seguridad y autoestima; en el segundo polo percibe una fuerte presión por terminar las tareas y poco interés por cualquier tema que no tenga relación con el trabajo.
- Corporativismo frente a profesionalidad: según sea la fuente de la cual derivan su identidad los empleados. En el primer caso lo obtienen de la organización y perciben que el ámbito organizacional invade el personal y familiar; mientras que los segundos perciben que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización.
- Orientación a procesos frente a la orientación a los resultados: Los resultados de Hofstede muestran que según esta dimensión se perciben de manera diferente aspectos como el riesgo, el esfuerzo discrecional, la innovación y los retos laborales.
- Relación sistema abierto-sistema cerrado: la cual mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante. Una variable importante en el comportamiento organizacional es el control, y la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control, ya que se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. “Desarrollar el control necesario en las organizaciones puede variar de normas implícitas a intentos directos por influir en el comportamiento por medio de objetivos, políticas y reglas” (Kast, 1988, p. 545).
- Control laxo frente a control estricto: esta dimensión muestra las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad.
- Relación pragmatismo-normativismo: En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, tienen una clara orientación al cliente y las normas éticas son más pragmáticas que dogmáticas.

Estas características hacen que la Cultura Organizacional actúe como un punto de referencia para los colaboradores dentro de una empresa y les brinde los patrones acerca de cómo deben

actuar en la misma. La cultura es el vínculo social, es decir el hilo conductor que ayuda a mantener unida a la organización con los colaboradores, al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse.

Según Hofstede, los polos opuestos de cada dimensión presentada no serían ni ‘buenos’ ni ‘malos’, sino que podrían ser más apropiados en determinadas situaciones o entornos de acuerdo con cada circunstancia particular. (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez; 2003).

1.3.6. Modelos

En uno de sus primeros modelos Schein analizaba la Cultura Organizacional en tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3), como se puede ver en la Figura N°6. A fin de revelar una cultura, uno podía empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura.

Para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1. (Ver Figura N° 6).

Figura 6: Modelo de Cultura Organizacional. Schein (1988)

Un modelo más reciente (Hatch, 1993) describe la cultura de la organización como algo dinámico, como se puede apreciar en la Figura N°7, los supuestos, los valores, los objetos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales.

Figura 7: Modelo de las dinámicas de la Cultura Organizacional. Hatch, Mary J. (1993)

Cada uno de los cuatro procesos principales definidos por el modelo de Dinámicas de la Cultura Organizacional de Hatch (1993) se puede desarrollar de la siguiente manera:

- La manifestación. Para este proceso Hatch hace referencia a Schein (1985), el cual define que la manifestación es cualquier proceso por el cual una esencia se revela, por lo general, a través de los sentidos, pero también a través de la cognición y la emoción (Schein, 1985). En términos del marco de la dinámica cultural, la manifestación permite supuestos culturales (La esencia de la cultura en la teoría de Schein) a revelarse en las percepciones, cogniciones y emociones de los miembros de la organización. Es decir, la manifestación contribuye a la constitución de la cultura organizacional mediante la traducción de supuestos intangibles en valores reconocibles (Hatch, 1993). El modelo de dinámicas culturales sugiere que la manifestación se produce de dos formas: a través de los procesos que influyen de manera proactiva en los valores y a través de los procesos que influyen a los

supuestos a través de los efectos retroactivos de reconocimiento del valor (Hatch, 1993).

- La realización. Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. En el proceso de Realización, Schein (1985) establece que la realización proactiva es responsable de la transformación de los valores en los artefactos (por ejemplo, los ritos, rituales, historias de organización, humor, y diversos objetos físicos), mientras que la realización con carácter retroactivo tiene el potencial de transformar los valores y expectativas haciendo que aparezcan de manera diferente. Por lo tanto, la realización cultural se define inicialmente como el proceso de toma de valores reales mediante la transformación de las expectativas en la realidad social o material y mediante el mantenimiento o la alteración de los valores existentes a través de la producción de artefactos (Hatch, 1993) Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado en Kodak.
- El simbolismo. Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Para el proceso de Simbolización, Hatch (1993) cita a algunos investigadores simbólico-interpretativos para definir un símbolo como algo que representa una conciencia o una asociación inconsciente con algo más amplio, por lo general más abstracto, un concepto o un significado. Gioia (1986) ofrece una lista representativa de los símbolos de la organización: el logotipo de la empresa, los lemas, las historias, las acciones y las no acciones, imágenes visuales y metáforas. Lo anterior es complementado con los planteamientos de Eisenberg y Riley (1988), los cuales añaden organigramas, arquitectura corporativa, ritos y rituales.
- La interpretación. El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de cada entidad. Para este proceso Hatch (1993) cita a Schütz (1970) y Ricoeur (1976) para definir que el sentido de la interpretación involucra el significado literal y el superávit combinado por los procesos prospectivos de simbolización. El significado que se establece por la interpretación es derivado de la asociación (de primer orden) directa del significado literal y del excedente de significado, definido como el proceso prospectivo de simbolización. Finalmente, Hatch (1993) cita a Gioia (1986) para introducir los elementos «ya conocidos» en los guiones y esquemas guardados en la memoria, y de esta manera referirse al concepto del círculo de la hermenéutica (Hatch, 1993).

1.4 La Responsabilidad Social Universitaria y su influencia en la Cultura Organizacional

El ritmo acelerado de la sociedad en estos tiempos exige de las universidades, particularmente en los países en desarrollo, ser las llamadas a emprender un cambio cultural a nivel social, condición para que los procesos de producción, difusión, aplicación del conocimiento y la prestación de servicios, se puedan cumplir en el marco de las exigencias del mundo actual. Es debido a esto, que el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Universitaria, como parte de una Cultura Organizacional basada en el servicio en la comunidad universitaria, se convierte así en elemento fundamental para el desarrollo del sentido de pertinencia social, expresivo de una conducta ética inspirada en principios, asumida como una decisión voluntaria de favorecer las exigencias de la comunidad en su legítima aspiración por alcanzar su mejoramiento y desarrollo integral. (Ramos, 2010).

De acuerdo con Milocco, citado por Pelekais y Rivadeneira (2008), toda organización, por formar parte de un sistema social, tiene obligaciones ineludibles que afrontar, responsabilidades que serán de acción u omisión, tanto material como inmaterial. Específicamente, se evidencia en estos momentos el cumplimiento de carácter obligatorio de la Responsabilidad Social de estas instituciones con sus comunidades.

Estas implicaciones traerán consigo, no solo obligatoriedad para con los estudiantes, en la obtención de su título universitario, sino además una reorganización en sus reglamentos internos para el funcionamiento del servicio comunitario, la capacitación de los docentes para las asesorías, adaptar la duración del servicio comunitario a su régimen académico, entre otros. Esta situación hace necesario afianzar la cultura de todos los actores del ámbito universitario ante este nuevo reto, preparándolas para afrontar el escenario competitivo, desde su realidad interna y hacia su entorno, bajo la premisa de considerarla como una institución socioeconómica con responsabilidad social, ética, corporativa y comunitaria.

De acuerdo a un estudio similar realizado por Pelekais y Rivadeneira (2008) con respecto al impacto de la Responsabilidad Social en la Cultura Organizacional de Universidades públicas en una provincia de Venezuela, los resultados generales obtenidos para la variable Cultura Organizacional, indicaron que existe una alta presencia dentro de la Cultura

Organizacional de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia que permiten afianzar una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.

Robbins (2004), citado por Pelekais y Rivadeneira (2008), plantea que la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados y que pueden distinguirse diversas formas de transmitir la cultura: historias o anécdotas, rituales, símbolos, materiales y el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales. Dichos elementos se caracterizan por condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando tanto su modo de pensar, sentir y actuar. Dando importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En cuanto al procesamiento para la segunda variable, Responsabilidad Social, los resultados son los siguientes: existe una alta presencia de los rasgos de responsabilidad social tanto en su dimensión externa e interna. De manera contraria y con diferencias significativas los docentes y el personal administrativo demostraron deficiencias en los aspectos de la responsabilidad social. Al comparar los resultados de las opiniones de los directivos con las otras dos fuentes de información, en este caso personal docente y administrativo, se visualizan diferencias significativas al arrojar diferencias significativas con respecto a la opinión de estas fuentes con relación a la capacidad y calidad de las universidades para el cumplimiento de sus necesidades, lo cual revela una moderada presencia de la responsabilidad social a nivel interno.

Según Gallo (2000), citado por Pelekais y Rivadeneira (2008), la Responsabilidad Social de las organizaciones empresariales abarca también la participación de las organizaciones con su entorno, permitiendo al desarrollo de las sociedades en las que se devuelven, proporcionando puestos de trabajo, sueldos y prestaciones, e ingresos tributarios.

Al determinar la asociación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las universidades públicas de la zona estudiada se obtuvieron como resultados: para los directores, la cultura es un elemento fundamental en el logro de la responsabilidad social por parte de las instituciones objeto de estudio. Por otra parte, y en correspondencia con las diferencias significativas que fueron presentadas para los docentes y el personal

administrativo, la responsabilidad social no es solamente producto de los aspectos culturales, sino que existen otros aspectos tanto internos como externos que pudieran afectar el logro de la responsabilidad social dentro de las universidades.

Para Thompson y Strickland (2004) citados Pelekais y Rivadeneira (2008), estos autores afirman que la cultura organizacional es única, se origina de las creencias y filosofías de la organización, acerca de cómo conducirse, se manifiesta en los valores y principios que la gerencia predica y práctica, en sus normas éticas y políticas oficiales, en sus relaciones con las partes interesadas en las tradiciones que la organización mantiene, prácticas de supervisión, actitudes y comportamiento de los empleados y en la química y vibraciones que están presente en el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas sociológicas, algunas de las cuales funcionan muy sutilmente, se combinan para definir la cultura de la organización.

Al observar la asociación que se da entre la cultura organizacional y la responsabilidad social entre las universidades públicas de la zona en estudio, se evidenció que, aunque la cultura es un factor directamente relacionado con la responsabilidad social, no es determinante, para la consecución o el logro de la responsabilidad social. (Pelekais y Rivadeneira, 2008).

Finalmente, para el presente estudio de investigación se planteará como modelo de investigación lo siguiente:

1.4.1 Modelo de la investigación

Luego de una exhaustiva revisión de literatura se decidió finalmente escoger el modelo de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad de Malaga y Cultura Organizacional de O'Reilly.

El modelo de UMA aborda la RSU en 3 dimensiones siendo estas Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), Gestión y Relaciones con la sociedad. Todas estas tienen un impacto en ámbitos del medio ambiente, social y económico.

La primera dimensión, Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), se relaciona con el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan

innovar en la elaboración de nuevos modelos orientados a la Responsabilidad Social Universitaria.

Por otro lado, la dimensión de Gestión busca promover dentro de las actividades diarias de las universidades la optimización en el uso de recursos en pro del desarrollo de los diferentes campos de acción.

Finalmente, y como tercera dimensión, se encuentra la relación con la sociedad. Esta con una visión que promueva el desarrollo de la sociedad en aspectos económicos y medio ambientales.

Con respecto a nuestra variable dependiente, decidimos utilizar el modelo planteado por O'Reilly el cual presenta la esencia de la Cultura Organizacional en siete dimensiones claramente diferenciadas, las cuales son:

- Innovación y aceptación del riesgo: Nivel en que se alienta a los empleados a innovar y correr riesgos.
- Atención al detalle: Nivel en que se espera que los empleados den muestra de precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: Nivel en que los gerentes se centran en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.
- Orientación a la gente: Nivel en que las decisiones gerenciales toman en cuenta las repercusiones en su personal.
- Orientación a los equipos: Nivel en que el trabajo se organiza en equipos más que en personas
- Energía o Agresividad: Nivel en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de ser cooperadores.
- Estabilidad: Nivel en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo en contraste con la insistencia en el cambio o innovación.

Luego de desarrollar los modelos utilizados para el desarrollo del presente modelo de investigación, a continuación, se presenta el modelo RSU y su impacto en la Cultura Organizacional (Ver Figura 8).

Modelo de Responsabilidad Social Universitaria y su impacto en la Cultura Organizacional

Figura 8: Modelo de investigación. Elaboración propia, tomado de UMA (2007) y O'Reilly (1991)

1.5. Sector

1.5.1 Antecedentes

La educación superior universitaria en el Perú se inicia desde la creación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos inaugurada en 1553. En un inicio, era la única universidad sin ninguna competencia hasta que muchos años más tarde, en 1917, se creó la Pontificia Universidad Católica del Perú dirigida a un pequeño y reservado grupo social. Con el transcurrir de los años, en 1961, algunos médicos con alumnos de San Marcos fundaron la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Durante esa década, se produciría la creación de diversas universidades privadas que respondían a los temores de algunos sectores sociales debido a la politización de la universidad pública.

En este contexto, es donde el estado empieza a promover el desarrollo de universidades privadas por medio de asignaciones presupuestales hasta inicios de los años ochenta, donde muchas de ellas empiezan a ser económicamente sostenibles por medio de sus propios fondos o cooperación internacional.

En la actualidad, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), existen 143 universidades entre públicas y privadas en todo el Perú de las cuales el 64% corresponden a universidades privadas y la diferencia, 36%, a universidades públicas. Importante mencionar que en relación con el incremento en el número de universidades también viene un crecimiento en la población estudiantil existiendo una diferencia entre las públicas y privadas, siendo esta última la que cuenta con un mayor número de estudiantes.

Dentro de las universidades privadas licenciadas tenemos alrededor de 36 que se encuentran licenciadas por la SUNEDU de las cuales 18 se encuentran en Lima Metropolitana y aplican Responsabilidad Social Universitaria:

Tabla 1: Universidades Privadas de Lima Metropolitana con Responsabilidad Social Universitaria

Nombre De La Universidad	Fecha De Licenciamiento	Tipo De Gestión	Ciudad	RSU
Universidad Le Cordon Bleu	16/11/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad María Auxiliadora	19/10/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad Continental	11/08/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad Autónoma del Perú	30/07/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad Científica del Sur	2/05/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad ESAN	10/04/2018	Privada	LIMA	RSU
Universidad de Ciencias y Humanidades	21/11/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad Privada del Norte	11/11/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad Marcelino Champagnat	12/10/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad San Ignacio de Loyola	8/10/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	6/10/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad de San Martín de Porres	11/08/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad Antonio Ruiz de Montoya	3/06/2017	Privada	LIMA	RSU
Universidad Femenina del Sagrado Corazón	15/12/2016	Privada	LIMA	RSU
Universidad Peruana Cayetano Heredia	27/07/2016	Privada	LIMA	RSU
Universidad del Pacífico	27/07/2016	Privada	LIMA	RSU
Universidad de Lima	12/07/2016	Privada	LIMA	RSU

Pontificia Universidad Católica del	6/07/2016	Privada	LIMA	RSU
Perú				

Nota: Elaboración propia. Tomado de las páginas web SUNEDU y URSULA

Todas las universidades peruanas forman parte del sistema educativo nacional según la Ley General de Educación N° 24029 y están regidas por la Ley Universitaria N° 30220, la cual fue aprobada en el 2014. Esta última, tiene por objetivo normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de universidades y asimismo establece los fines y funciones que rigen la educación superior.

La ley Universitaria, plantea que la universidad como ente académico e investigador actúe con conciencia y responsabilidad de la realidad nacional, con un enfoque no solo científico y tecnológico, sino también en valores y humana. Considera como derecho fundamental a la educación, y está constituida tanto por universidades estatales como privadas. (Ley Universitaria 30220 – 2014)

La UNESCO (1998) plantea que las universidades deben desarrollar un rol de mayor responsabilidad social dentro de la mencionada sociedad del conocimiento y basados en estos, la Ley Universitaria tiene como fines principales:

- Preservar, acrecentar y transmitir de modo permanente la herencia científica, tecnología, cultural y artística de la humanidad.
- La formación de profesionales con alto sentido de responsabilidad social y alta calidad alineados a las necesidades del país.
- Proyectar a la sociedad sus acciones y sus servicios de promover su cambio y desarrollo
- Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el estado de derecho y la inclusión social.
- Difundir el conocimiento en beneficio de la sociedad

- Entre otros.

Basados en los fines que promueve la Ley Universitaria N° 30220, esta incluye el capítulo XIII el cual es dedicado únicamente a la RSU donde la define como tal.

Asimismo, el artículo N° 125 hace mención a los medios de promoción de la responsabilidad social universitaria indicando que es cada universidad la que se encargara tanto de la promoción así como de la manera en que la RSU se implementará en las mismas, la cual debe tener una inversión mínima del 2% del presupuesto anual en estos temas. Remarcando que el proceso de acreditación universitaria prioriza y hace de carácter obligatorio el uso de un enfoque englobado en la responsabilidad social universitaria, en todos los ámbitos de las universidades.

En conclusión, podemos decir que la normativa actual favorece la aplicación de la responsabilidad social en las universidades y se presenta como una buena oportunidad para evaluar como la aplicación de RSU impacta en la cultura organizacional de estas organizaciones, la cual está en constante proceso de transformación y mejora.

La presidenta de Sineace, Carolina Barrios, -entidad a cargo de evaluar la calidad educativa- anunció que en agosto del presente año se lanzarían acreditaciones complementarias en investigación, responsabilidad social, internacionalización y formación en postgrado para las universidades, lo cual permitiría contar con nuevos indicadores para la evaluación de RSU en el Perú. (Bambarén, 2019).

Tabla 2: Acciones en Responsabilidad Social Universitaria de las universidades privadas en Lima Metropolitana

Universidad	Acciones en RSU
<p>Pontificia Universidad Católica del Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 10 ediciones del concurso de Fondo Concursable Innovación en la Docencia Universitaria - Premio a la Innovación en la Docencia Universitaria - 134 proyectos ejecutados por docentes. - 9 ediciones del Concurso de Iniciativas de Responsabilidad Social para Estudiantes. - 4 ediciones del concurso Fondo Concursable para administrativos desde el 2013. - 7 Proyectos DARS en ejecución: Sacsamarca - Como jugando, Sacsamarca - Arte y creación artística, La PUCP actúa contra la violencia, Sacsamarca, Reconstruyéndonos, Caravelí y Campus Sostenible. - Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).
<p>Universidad Antonio Ruiz de Montoya</p>	<p>Planes de trabajo" con las siguientes instituciones y comunidades aliadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Municipalidad de Pueblo Libre, en particular con la Gerencia de Desarrollo Social y DEMUNA. - El Ministerio de Cultura- Museo de sitio de Pachacamac y las Escuelas Públicas del entorno.

-
- El Servicio Jesuita para la Solidaridad SJS - El Agustino.
 - El Servicio Jesuita para la Solidaridad SJS - Tacna.
 - La Defensoría del Pueblo.
 - CooperAcción.
-

Universidad Autónoma del Perú

- Convenio con la ONG Reciclando a favor de una cultura socio ambiental.
- Capacitan a Voluntariado Autónoma para la elaboración de proyectos sociales.
- Actividad de Proyección Social: Charlas de prevención de la Delincuencia Juvenil.
- Participación en IV Encuentro de Responsabilidad Social Universitaria.
- Campaña “Cuida tu playa” en balneario Venecia.
- Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Universidad de Ciencias y Humanidades

- Chocolatada para 190 niños del AA.HH. Los Jazmines en Pte. Piedra por Navidad
- Cine Fórum: La Corrupción y sus Efectos en la Sociedad
- Campaña de prevención de embarazos no deseados y la no violencia contra la mujer.

Universidad Científica del Sur

- Voluntariado Científica responsable: colaboración con la Municipalidad de Villa El Salvador y Grupo GEA.
 - Proyecto de reducción de agua en jardines
 - Proyecto Científica Saludable
-

-
- Proyecto “Guardianes de los Humedales” en el área de acción de los Pantanos de Villa
 - Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).
-

Universidad Continental

- Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).
 - Feria Expo Conti: organizado por la Oficina de Proyección Social.
 - Orientación y desarrollo de proyectos sociales y de extensión universitaria que generen impactos positivos en el campo social, cultural, económico y ambiental.
 - Proyectos de voluntariado social en conjunto con organizaciones aliadas como: Kúrame, Nueva Acrópolis, y Magis Voluntariado.
 - Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).
-

Universidad ESAN

- Programa Social de Impulso al Emprendimiento, se concientiza a la comunidad universitaria sobre la importancia de la Responsabilidad Social Universitaria de forma integral, a través de talleres de capacitación en temas de gestión empresarial.
 - Programa de Desarrollo de Habilidades y Actitudes para un Liderazgo con Compromiso Social
 - Programa ECOESAN, así como la reforestación del campus ESAN y actividades de reciclado que incluyen el Programa de Reciclaje de Papel.
 - Seminario Internacional Compartido
-
- Actividades estudiantiles externas a favor de los más necesitados, en base a los conocimientos y formación de las estudiantes.
 - Práctica profesional dirigida.
 - Proyectos y / o trabajos de investigación en una comunidad, bajo supervisión y asesoría como el
-

**Universidad Femenina del
Sagrado Corazón**

Proyecto Interinstitucional UNIFÉ – Chilca
Centro de Proyección Social.

- Proyecto de Desarrollo Sociocultural Institucional en Jicamarca Centro de Proyección Social.
- Solicitud de cooperación internacional a favor de una comunidad organizada.
- Campañas de solidaridad de ayuda inmediata en casos de emergencia, desastres naturales o situaciones de catástrofe local, regional o nacional
- Creación del primer Centro de Estudios en Ambiente y Desarrollo Sostenible –CEADES.

**Universidad Le Cordon
Bleu**

- Fomento de la investigación e innovación tecnológico
- Capacitación y participación universitaria en asuntos ambientales
- Inclusión de competencias ambientales para la formación profesional y demás actividades de capacitación

-
- Todas las carreras incluyen en sus planes de estudio asignaturas cuyo contenido refuerza la formación ciudadana orientada al fomento de una sociedad sostenible; desde ese punto de vista se pretende interiorizar la importancia del cuidado social, económico y ambiental
-

Universidad de Lima

- Iniciativas y proyectos de responsabilidad social universitaria como la feria de voluntariado anual o el Programa de Intervención Psicológica Pebal; y las alianzas estratégicas Asociación Educativa Convivencia en la Escuela, Best Buddies Perú, Acción Universitaria y SERVIR (Pastoral Universitaria).
- Círculos de estudio que vienen desarrollando iniciativas de responsabilidad social como: Creer, CEIA, CEDES, CIDEM o CEDICE.
- Campus sostenible: la Universidad de Lima promueve diversos mecanismos para mantener u adecuado desarrollo organizacional, calidad en sus procesos, seguridad y salud en el trabajo, todo desde un enfoque ambiental del campus.
- Miembro de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA).

Universidad Marcelino Champagnat

- Responsabilidad social universitaria en sus políticas académicas.
 - Promueve el cultivo de valores sociales e individuales, como son el de ciudadanía y responsabilidad social, desarrollo sostenible y educación inclusiva y abierta a la diversidad, a través de su proyecto formativo.
 - Motiva en todos los integrantes de la comunidad universitaria la práctica ética en el ejercicio de sus funciones.
-

-
- Desarrolla una mística del trabajo, del servicio y del compromiso con los otros en acciones de extensión universitaria, de proyección social y/o pastoral inscritas en el currículo.
 - Promueve proyectos con impacto social, de manera prioritaria entre los más pobres.
 - Garantiza una participación tanto responsable como consciente de todos los miembros de la comunidad universitaria en la coyuntura local.
-

- Actividades de proyección social como la Campaña de Salud integral en el AAHH “La Quebrada”.
 - Actividad social en AA. HH. Tres Cruces de San Juan de Lurigancho
 - Campañas de concientización sobre el medio ambiente.
-

Universidad del Pacífico

- El **CLERS**, a través de los proyectos especiales, colabora con las instituciones del Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil para impulsar la ética, el liderazgo y la responsabilidad social.
 - El CLERS impulsa el proyecto URSULA, iniciativa financiada por el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF. URSULA promueve el desarrollo de proyectos orientados a fomentar la reflexión, el aprendizaje mutuo y la mejora del desempeño ético y social de las universidades latinoamericanas
 - Evento organizado por CLERS y la Internacional Leadership Association (ILA) que explora sobre el dilema en el liderazgo en América Latina
 - El CLERS identifica proyectos públicos y privados para llevar a cabo consultorías que promueven una gestión ética y responsable. Se asesoran a organizaciones de diversos sectores a través de especialistas para una gestión estratégica de la responsabilidad social
 - En el ámbito de la investigación, se busca promover el desarrollo de líneas de
-

investigación aplicada a la responsabilidad social, que priorice una agenda temática vinculada a la realidad social y ambiental. Se promueve que las investigaciones sean interdisciplinarias y además se difundan a diversos públicos de interés.

- En el ámbito académico, se tiene como propósito fortalecer la integración de temas vinculados con la responsabilidad social en el currículo universitario, desarrollar espacios de reflexión de los docentes para la aplicación de metodologías pedagógicas que incorporen a la responsabilidad social y ofrecer a los estudiantes oportunidades vivenciales de acercamiento a la realidad social y de servicio profesional.
- Proyectos en RSU como: Akapacha Fest, Voluntariados institucionales, Ecoexperiencia, y Concurso de Reciclaje.

**Universidad Peruana
Cayetano Heredia**

- El Fondo Universitario de Responsabilidad Social busca fomentar e incentivar la elaboración y ejecución de propuestas destinadas a la implementación del enfoque de responsabilidad social, en el marco de la Política de Responsabilidad Social de la Universidad.
 - El apoyo que brinda el Fondo se rigen por las siguientes orientaciones, las que se operacionalizan mediante criterios de selección de los proyectos y programas, entre los que destacan:
 - Taller Cayetano por los ODS, que reunió a estudiantes y docentes con el objetivo de concientizarlos sobre la importancia de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a fin de construir un mejor planeta para el año 2030.
-

-
- Taller de capacitación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Universidad Peruana de
Ciencias Aplicadas**

- La UPC, como parte de su compromiso con la sociedad busca contribuir con la transformación del país a través de la educación. Es por ello, que la UPC implementa tanto una política como un modelo de RSU que buscan promover el desarrollo ambiental y social no solo de la institución sino también del país. En cumplimiento a la legislación vigente y a los estándares tanto nacionales como internacionales.
 - Congreso Internacional de Educadores: donde 9,000 docentes aproximadamente fueron capacitados en todo el Perú.
 - Premio Protagonistas del Cambio: el cual cuenta con 7 años reconociendo el liderazgo y espíritu innovador de sus jóvenes promesas sociales dentro de todo el país. Con ya más de 70 ganadores a nivel nacional y 1 millón de personas de beneficiarios.
 - Proyecto educativo para escuelas públicas: donde en el colegio Santa María de Maranga de San Miguel fueron beneficiados 135 personas entre niños y docentes.
 - Premio Creatividad Empresarial: el cual en sus ya 22 años, la universidad premia las ideas notables más innovadoras tanto en instituciones privadas como públicas, participando todos los sectores del país. Con ya 3,000 participantes aproximadamente y 516 premios otorgados a empresas de distintos sectores.
 - Proyecto de segregación de residuos: el cual ha tenido su piloto en la Sede de San Miguel y planea extenderse por todas las sedes.
-

-
- Tecnologías ecoeficientes en los campus.
 - Movilidad sostenible
 - “Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2016-2017”, otorgado por Perú 2021
 - Certificación “B Corp” que evaluó sus estándares de responsabilidad social en temas de colaboradores, como en gobernanza, en comunidad, en medio ambiente y en el modelo de negocio.

-
- 1er Concurso de Proyectos de Responsabilidad Social 2019
 - Cuarta Escuela de Voluntariado Uniones
 - En colaboración con la ONG CAEF, UPN desarrolla actividades educativas en favor de los pobladores de Las Torres de San Borja (Moche) y Sector 7 (El Milagro).
-

**Universidad San
Ignacio de Loyola**

**UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

- Diseño e implementación de proyectos que permiten brindar fortalezas a las poblaciones en situación vulnerable ubicadas en zonas de influencia, entre los que destacan: Mujer empresaria, Campañas frente a emergencias, Beca Potencial Perú, Acciones que inspiran, Alianzas por los ODS: de forma colaborativa con organizaciones referentes como ONU Voluntarios, TECHO, AIESEC, Crea+, Voluntades, entre otras
- Distintivo de empresa socialmente responsable, por quinto año consecutivo.
- Feria de Voluntariado: Comparte para transformar.

**Universidad de San
Martín de Porres**

- Investigación: Propiciar investigaciones enmarcada en el tema socio ambiental.
- Investigación basada en el desarrollo de buenas prácticas socio ambientales.
- Formación: Inclusión de asignaturas y oferta de programas
- Extensión Social: Desarrollo de proyectos comunitarios en materia socio ambiental. Voluntariado Universitario.
- Gestión: Incorporación de prácticas de gestión socio ambiental en la conducción de la institución. Sensibilización a todos los grupos de interés, sobre la preocupación socio ambiental. Suscripción y mantenimiento de acuerdos locales y globales.
- Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo.
- Única universidad a nivel nacional y la 3ra a nivel latinoamericano que logró medir y compensar su huella de carbono.

Nota: Elaboración propia, recogido de las páginas institucionales de las universidades mencionadas. (2019)

CAPÍTULO II: PLAN DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema. Definición del problema

Hoy en día, existe una corriente sobre la implementación de Responsabilidad Social y las universidades privadas no son ajenas a esta. De hecho, más aún cuando la educación superior tiene frente a esta desafíos mundiales, presentes y futuros, que debe comprender para seguir avanzando y aportando en aspectos sociales, científicos y culturales (UNESCO Conferencia Mundial de la Educación Superior, 2009). Bajo esta premisa, la educación superior debe asumir un liderazgo social enfocado donde exija su habilidad y efectividad para responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

En el Perú, las universidades privadas no son ajenas a esta corriente mundial referente al rol que cumple las universidades frente a la sociedad, es por esto que desde el 2014 rige la Ley 30220 la cual tiene como objetivo normar la creación, funcionamiento y cierre de las universidades promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura (Perú, 2014).

Es en este contexto que la ley universitaria contempla una comprensión de la RSU de dos formas: por una parte se presenta como un reto en la administración de recursos e impactos de manera responsable y transparente entendiendo a las instituciones de educación superior como organizaciones y por otra parte, plantea el reto de la generación de una formación superior con orientación social que forme integral y equitativamente profesionales y ciudadanos competentes comprometidos con atender los problemas del país, así como promover una investigación que genere conocimientos que contribuyan al mismo fin, resultando éste el sello distintivo de la Responsabilidad Social Universitaria (Martí- Noguera, Calderon y Fernandez-Godenzi, 2018)

En la actualidad, según la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), existen 143 universidades entre públicas y privadas en todo el Perú de las cuales el 64% corresponden a universidades privadas y la diferencia, 36%, a universidades públicas. Es importante mencionar que en relación con el incremento en el número de universidades también viene un crecimiento en la población estudiantil existiendo una diferencia entre las públicas y privadas, siendo esta última la que cuenta con un mayor número de estudiantes.

Dentro de las universidades privadas licenciadas tenemos alrededor de 36 que se encuentran licenciadas por la SUNEDU de las cuales 18 se encuentran en Lima Metropolitana y aplican Responsabilidad Social Universitaria.

Por otro lado, las universidades no deben ser vistas como organizaciones con fines de lucro sino como entidades con una finalidad: contribuir a través de diferentes medios al desarrollo social. Por tal motivo, es importante evaluar como desde la RSU las universidades, por medio de una Cultura Organizacional orientada a la sociedad, pueden seguir manteniendo el rol de organismo encargado de impartir conocimiento, propiciar el desarrollo, contribuir en investigación, promover una ciudadanía activa que implique la formación de ciudadanos con principios éticos y pensamiento crítico (Valleys, 2008)

Asimismo, si bien uno de los conceptos que mayor alcance ha logrado en los últimos años es el de la responsabilidad social corporativa, existen otras variantes las cuales no han sido abordadas aun con tanto detalle o no son tan reconocidas aun, una de ellas y en la que enfocaremos principalmente nuestra investigación es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

En términos esenciales, la Responsabilidad Social Universitaria se refiere al impacto que tienen las acciones de las universidades dentro de sus campos de acción y cuál es su contribución en su labor formativa. A su vez, implica la integración voluntaria de las universidades en su compromiso de buen gobierno, social y medioambiental en las tres dimensiones de enseñanza, investigación y transferencia de resultados a la sociedad gestionándose con compromiso, calidad y excelencia (Cuesta, 2010).

Con lo mencionado anteriormente, podemos replantear la importancia de las universidades y como a través de la RSU pueden ampliar su campo de acción y generar una contribución positiva en cuatro grandes campos de acción: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales. Es por ello, que cada institución de educación superior debe evaluar el desarrollo de su misión y determinar de qué manera está aportando al desarrollo de una sociedad más justa y sostenible (Ganga & Navarrete, 2012).

Figura 9: Árbol del problema. Elaboración propia.

A partir de lo anteriormente expuesto se hace imperante conocer y determinar cuáles son los efectos que tiene la Responsabilidad social Universitaria en la Cultura de las organizaciones Universitarias, a partir de la revisión de su gestión, sus valores y comportamientos y si esto puede determinar el impacto de la RSU en la Cultura Organizacional. Para ello se inicia este estudio a partir de la siguiente interrogante:

Problema principal:

¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?

Problemas secundarios:

¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, ¿año 2019?

¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor gestión en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?

¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?

1. Objetivos e Hipótesis

Objetivo general:

Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Objetivos específicos:

- A. Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.
- B. Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor gestión en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.
- C. Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Hipótesis general:

La Responsabilidad Social Universitaria impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Hipótesis específicas:

- A. La Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

- B. La Responsabilidad Social Universitaria - factor gestión impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.
- C. La Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

2. Justificación o relevancia del estudio

La presente investigación es relevante, debido a que se presenta una amplia bibliografía, confiable sobre las variables, que puede ser utilizada por aquellos a los que les interese profundizar en el tema. La teoría trabajada por autores como O'Reilly y otras investigaciones y estudios de la Universidad de Málaga permitió la construcción del instrumento de recojo de información cuantitativa, que fue validada por expertos y que puede ser utilizada para estudios que tengan las mismas dimensiones y con fines académicos, ya que se desarrollaron a profundidad pensando en el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Asimismo, es importante mencionar que la información proporcionada en este estudio puede contribuir con la gestión en las universidades ya que la investigación presentará la importancia de la RSU y el rol que tienen en las universidades, a partir de un riguroso trabajo de campo.

Por otro lado, la presente investigación mostrará y desarrollará la evolución de la RSU en las universidades para lo cual se realizará encuestas y entrevistas con la finalidad de validar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional. Ya que la RSU en el aspecto académico, aún se encuentra en desarrollo y falta interiorizar por parte de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior.

3. Limitaciones y Parámetros

Entre las principales limitaciones que se tuvieron dentro de la investigación fueron:

La disponibilidad de los colaboradores de las áreas relacionadas a responsabilidad social universitaria dentro de las universidades privadas de Lima Metropolitana y su predisposición a brindar información para el desarrollo de las encuestas. Debido entre otros motivos a sus múltiples funciones, o procedimientos burocráticos para brindar información de su institución. Sin embargo, se logró obtener el total de encuestas requeridas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada con un enfoque mixto es decir cualitativa - cuantitativa, con un alcance y diseños específico, detallado a continuación.

Alcance de la Investigación

El alcance de esta investigación es explicativo (relación causal), puesto que el desarrollo de la presente investigación busca determinar cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019. Por lo cual, la investigación se centró en recoger información de 18 universidades licenciadas y que apliquen responsabilidad social. Además, para complementar el desarrollo del trabajo de investigación se realizaron entrevistas a 2 especialistas dentro de la RSU a fin de recoger sus puntos de vistas y experiencias.

Diseño de Investigación

Para la elaboración de la investigación, el diseño de investigación utilizado es no experimental ya que se observarán los fenómenos tal y como ocurren sin intervenir en el desarrollo de estos.

Los elementos por observar son:

Donde:

M: Muestras (Cuantitativa = encuestas / cualitativa = entrevistas a profundidad)

V1: Responsabilidad Social Universitaria

Tabla 3: Matriz Operacional

Variables	Dimensiones	Indicadores
Responsabilidad Social Universitaria	Enseñanza-Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)	Considera tecnología y conocimiento
		Produce conocimiento y modelos para el desarrollo sostenible
		Incentiva la formación de valores hacia la sociedad
		Promueve la investigación en materia de responsabilidad social
		Fomenta la creación de modelos de actuación y gestión
		Implanta temas relativos a la responsabilidad social
		Otorga ayudas para investigar en materia de responsabilidad social
	Gestión	Promueve la reducción en el uso de recursos naturales
		Fomenta la utilización de transportes sostenibles
		Promueve el reciclaje y la reducción de residuos
		Cultiva la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU
		Promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales
		Apoya la transparencia en rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas.
		Promueve la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios
	Relación con la sociedad	Promueve la conservación de zonas naturales dentro del campus
		Promueve proyectos orientados a la protección del medio ambiente
		Contribuye a informar sobre sostenibilidad
		Coopera con la sociedad y a la generación de empleo
		Concientiza a la sociedad sobre la responsabilidad social
		Vende servicios y/o productos basados en el comercio justo
		Fomenta proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable
Cultura Organizacional	Innovación y Aceptación al Riesgo	Incentiva la innovación.
		Alta aceptación al riesgo.

	Atención al detalle	Presta atención a los detalles.
	Orientación a los resultados	Los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.
	Orientación a la gente	Las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización. Toman en consideración la opinión de sus colaboradores.
	Orientación a la gente	El trabajo se organiza en equipos más que en individuos. Fomenta el trabajo en equipo.
	Energía o Agresividad	Promueve un ambiente competitivo entre colaboradores. Se consideran más competidores en lugar de ser cooperadores.
	Estabilidad	Considera su área de trabajo como estable Toma decisiones en pro del mantenimiento del status quo

Nota: Elaboración propia, recogido de UMA (2007) y O'Reilly (1991).

2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación será mixto (cualitativa y cuantitativa). Referente al tipo cuantitativo se analizarán los datos con modelos estadísticos y cualitativo la información se obtendrá de entrevistas a profundidad a especialistas del sector.

- Investigación Cualitativa

Instrumento: Entrevista en profundidad

- Investigación Cuantitativa

Instrumento: Encuestas

Para la medición y análisis de la variable de Responsabilidad Social Universitaria se utilizó una encuesta de elaboración propia que se basa en las tres dimensiones planteadas en (UMA, 2007):

- Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)
- Gestión
- Relaciones con la sociedad

Por otro lado, para el análisis de la variable de Cultura Organizacional también se utilizó la encuesta de elaboración propia para analizar las dimensiones explicadas por O'Reilly (1991):

- Innovación y aceptación del riesgo
- Atención al detalle
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Energía o Agresividad
- Estabilidad

3. Investigación Cualitativa

3.1 Definición de la población

La población que será considerada para realizar las entrevistas a profundidad serán especialistas en responsabilidad social universitaria de diferentes universidades de Lima a fin de conocer su punto de vista sobre la Responsabilidad Social Universitaria y su impacto en la Cultura Organizacional.

3.2 Definición de la muestra

Para la realización del siguiente trabajo se realizaron 2 entrevistas a profundidad. La primera se realizó a Ximena Massey quien se desempeña como Coordinadora de Responsabilidad Social Universitaria – UPC.

La segunda entrevista se realizó a Francois Vallaeyes experto internacional en temas de ética y responsabilidad social universitaria y actual responsable del área de Ética del CLERS de la Universidad del Pacifico.

Tabla 4: Listado de Entrevistados

Nombre	Cargo	Empresa
Francois Vallaeyes	Responsable del área de Ética del CLERS	Universidad del Pacifico
Ximena Massey	Coordinadora de Responsabilidad Social Universitaria	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Nota: Elaboración propia.

3.3 Aplicación de instrumentos de entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad a realizarse a la muestra consta de 17 preguntas abiertas que están relacionadas al análisis de las variables presente en el estudio de investigación.

4. Investigación Cuantitativa

4.1 Definición de la población

El presente trabajo de investigación, la población se encuentra conformada por las universidades privadas de Lima Metropolitana que cuentan con un área de Responsabilidad Social y se encuentran licenciadas al mes de abril del año 2019, para el caso del trabajo se considera un total de 18 universidades.

Tabla 5: Distribución de la población

Nombre De La Universidad	Tipo De		
	Gestión	Ciudad	RSU
1. Universidad Le Cordon Bleu	Privada	LIMA	RSU
2. Universidad María Auxiliadora	Privada	LIMA	RSU
3. Universidad Continental	Privada	LIMA	RSU
4. Universidad Autónoma del Perú	Privada	LIMA	RSU
5. Universidad Científica del Sur	Privada	LIMA	RSU
6. Universidad ESAN	Privada	LIMA	RSU
7. Universidad de Ciencias y Humanidades	Privada	LIMA	RSU
8. Universidad Privada del Norte	Privada	LIMA	RSU
9. Universidad Marcelino Champagnat	Privada	LIMA	RSU
10. Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	LIMA	RSU
11. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	LIMA	RSU
12. Universidad de San Martín de Porres	Privada	LIMA	RSU
13. Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Privada	LIMA	RSU
14. Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Privada	LIMA	RSU
15. Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privada	LIMA	RSU

16. Universidad del Pacífico	Privada	LIMA	RSU
17. Universidad de Lima	Privada	LIMA	RSU
18. Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	LIMA	RSU

Nota: Elaboración propia.

a. Definición de la Muestra

Para determinar el número de participantes mínimos en el presente trabajo de investigación, se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, empleando la presente formula estadística para poblaciones finitas utilizada en técnicas de encuestas.

$$n = \frac{p * q * z^2 * N}{\epsilon^2 (N - 1) + (p * q) * z^2}$$

Siendo

Z = Nivel de confianza, asociado a la tabla normal estándar, para el caso del trabajo se utilizó un 95% de confianza, siendo Z = 1.96

P = Porcentaje de Coordinadores hombres de universidades privadas de Lima Metropolitana que cuentan con la RSU, para el caso del presente estudio se tiene un valor p= 0.6, dicho valor se ha obtenido por observación directa en trabajo de campo.

Q = Porcentaje de coordinadoras mujeres de universidades privadas Lima Metropolitana que cuentan con la RSU, para el caso del presente estudio se

tiene un valor $q = 0.4$, dicho valor se ha obtenido por observación directa en trabajo de campo.

N = Tamaño del universo, conformado por 18 personas de las universidades privadas de Lima Metropolitana.

ε = Error de estimación máximo aceptado, para el caso del problema $\varepsilon = 9.5\%$.

n = Tamaño ideal de muestra para realizar las encuestas.

Reemplazando valores tenemos

$$n = \frac{0.6 * 0.4 * 1.96^2 * 18}{0.095^2(18 - 1) + (0.6 * 0.4) * 1.96^2}$$

$$n = 15$$

Se determinó que el tamaño de la muestra serán 15 del total de las 18 universidades privadas y licenciadas ante SUNEDU situadas en Lima Metropolitana al mes de abril del año 2019.

Tabla 6: Distribución de la muestra

Nombre De La Universidad	Tipo De		
	Gestión	Ciudad	RSU
1. Universidad Le Cordon Bleu	Privada	LIMA	RSU
2. Universidad María Auxiliadora	Privada	LIMA	RSU
3. Universidad Continental	Privada	LIMA	RSU
4. Universidad Autónoma del Perú	Privada	LIMA	RSU
5. Universidad ESAN	Privada	LIMA	RSU
6. Universidad de Ciencias y Humanidades	Privada	LIMA	RSU

7. Universidad Privada del Norte	Privada	LIMA	RSU
8. Universidad Marcelino Champagnat	Privada	LIMA	RSU
9. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	LIMA	RSU
10. Universidad de San Martín de Porres	Privada	LIMA	RSU
11. Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Privada	LIMA	RSU
12. Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Privada	LIMA	RSU
13. Universidad del Pacífico	Privada	LIMA	RSU
14. Universidad de Lima	Privada	LIMA	RSU
15. Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	LIMA	RSU

Nota: Elaboración propia.

b. Aplicación del instrumento

Para el análisis cuantitativo, se utilizaron encuestas las cuales estaban conformadas por 33 preguntas. De las cuales, las 21 primeras preguntas están relacionadas a la medición de la Responsabilidad Social Universitaria y las 12 preguntas restantes a Cultura Organizacional. Las respuestas deberán realizarse mediante escala de Likert con los intervalos del 1 al 5 donde 1=Totalmente Desacuerdo, 2=Desacuerdo, 3=Ni De acuerdo, ni desacuerdo, 4= De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Desarrollo de Estudio Cualitativo

A continuación, se detallará los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a los expertos entrevistados.

a) Entrevista a la especialista Ximena Massey – Coordinadora de Responsabilidad Social Universitaria – UPC.

Tabla 7: Respuesta de la entrevista al Especialista 1

Preguntas	Respuestas del Especialista 1
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a la responsabilidad Social Universitaria?	Bueno, en la ley Universitaria el concepto de responsabilidad social universitaria me parece bastante general, si tú ves la ley sólo tiene dos párrafos que hablen específicamente sobre la Responsabilidad Social Universitaria. Entonces no hay una especie de reglamento y especificación sobre lo que se espera de la gestión de la universidad. Entonces, más o menos cada universidad tiene la libertad de ver cómo la aplica. Lo que sí habla, es que la universidad debe encargarse de gestionar todos los impactos que genera. Por ejemplo, los impactos al medio ambiente, los impactos sobre la sociedad en general o la importancia de formar a los estudiantes en temas que tengan que ver con profesiones demandadas en el Mercado o de interés a la sociedad en general pero la verdad que yo creo que el

Respecto a la RSU ¿Qué papel juega en su opinión el aprendizaje el desarrollo tecnológico y la innovación en el ámbito social económico y ambiental?

término en sí no ha tenido mucho trabajo. No hay muchas fuentes donde tú puedas ver qué cosas se consideran como responsabilidad social universitaria sino básicamente cada universidad lo aplica como mejor puede con el presupuesto que tiene.

Ya, acá en la UPC, algo que yo he visto desde que he entrado es que mucha de la RSU que se hace y se aplica es enseñando aprendizaje. Por ejemplo, las distintas carreras tienen algunos proyectos dentro de cursos o de manera de voluntariado que les permite aplicar los conocimientos que aprenden en el aula. Por ejemplo, odontología tiene algunas actividades fines de semana en algunos meses en los cuales van a atender a los niños de albergues de manera gratuitas, y eso les permite aplicar lo aprendido en clase no y a la vez conectarte con potenciales usuarios de distintos niveles socioeconómicos ahí sí me parece que es súper importante no quedarnos en el asistencialismo de ir un día a jugar con los chiquitos y de ahí me voy y no regreso hasta dentro de un año, sino que el alumno pueda chocarse con la realidad nacional aplicando su oficio aprendiendo finalmente les permite ver las condiciones de salud en la que están los chicos. Cuáles son las carencias que tienen que más o

menos han podido ver y adecuarse a lo que hay en el momento y lo que han podido llevar al albergue y con eso sacar una consulta adelante. Y también claro, realizan este tipo de consultas que benefician a los niños que atienden.

En temas de desarrollo tecnológico y de Innovación, no sé cuánto tenga que ver con responsabilidad social Universitaria en el caso de la UPC, uno de los ejes de responsabilidad Social es Innovación no pero también porque para la universidad es como el *modus operandi*, la UPC, es exígete innova, por lo tanto se busca que éste eje se aplica en todas sus áreas en todos los ámbitos en los que participan, siendo uno de ellos RS. Lo que sí es que claro la tecnología y la innovación depende mucho del presupuesto no si no tienes mucho presupuesto para controlar el consumo de los recursos naturales, ahí entra la innovación, como con lo que tienes puedes mejorar este tema.

Yo creo que de estos el aprendizaje es el más importante en relación al concepto de responsabilidad social universitaria, que también tiene que ver con la formación del estudiante.

Ahora estamos revisando todo el enfoque porque de repente era muy tradicional y las tendencias de sostenibilidad están yendo muy rápido y uno de los ambientes

Teniendo en cuenta la RSU ¿Cuál es la gestión de responsabilidad en los ámbitos social, económico y ambiental?

donde más rápido va es en la universidad, que es donde se capta el conocimiento, sin embargo, las universidades son también espacios donde no se cuenta con tanto presupuesto para este tema como si lo cuentan las empresas de actividades extractivas que, si cuentan con algunos millones que invertir, pero en nuestro caso no.

En el ámbito económico, me parece que es el área de finanzas quien maneja todo lo relacionado a presupuestos a becas. Sin embargo, de alguna manera también gestionamos presupuesto para hacer nuestras actividades. Ese es nuestro enfoque económico y otro acercamiento económico puede ser a través de las actividades que realizan las carreras que tienen que ver con ese ámbito. Por ejemplo, contabilidad, tiene algunas actividades de RS como capacitación a la comunidad universitaria por ejemplo como declarar tus impuestos. Entonces de alguna manera con su oficio impactan positivamente en la economía de la comunidad universitaria, pero no es que sea un ámbito que nosotros manejamos.

Medio ambiente, es básicamente un ámbito que manejamos el enfoque, pero hay un área de medio ambiente, que directamente ve estos temas con el área de operaciones. Y el social, que es básicamente el que más se ve. Todos los

proyectos sociales, que podemos gestionar a nivel corporativo. Y también de alguna manera acompañamos los proyectos de las carreras, pero no es que no es que se tenga una gestión Global en la oficina. Hay un área de responsabilidad social y nosotros tenemos que coordinar con las áreas que venga uno de sus temas de manera distinta.

Y con respecto a la relación con la sociedad, ¿Qué papel considera que tiene dentro de la RSU en el ámbito social, económico y ambiental?

Bueno, la idea más allá de la formación académica que se da en la universidad también es que salgan chicos con valores con principios. Que busquen mejorar o transformar el país. Ese es el objetivo de la responsabilidad social. Todas las actividades que se realizan de alguna manera contribuyen, aunque sea un cachito, contribuyen con alguna problemática social que se haya identificado por lo que te mencionaba. Problemática en temas de pago de impuestos los chicos lo ven, problemática en temas de salud, ciencias de la salud con sus cuatro especialidades que tienen, hacen campañas. Protagonistas del cambio, por ejemplo, un programa grande a nivel corporativo. Busca fomentar los emprendimientos sociales de algunos líderes para que empiecen a crecer. Creatividad empresarial si bien no nació como un programa de responsabilidad social, ve temas de innovación y busca que

las empresas compiten para mejorar sus servicios y productos. Entonces, de hecho, muchas de las cosas que se hacen universidad terminan repercutiendo de alguna manera, pequeña o grande, en cómo vamos en el país, al menos en Lima que es dónde estamos.

¿Cuáles son los beneficios de contar con RSU en las universidades?

Yo vengo del sector minero y yo creo que este es un sector donde todavía la mayoría de los colaboradores y docentes no entienden bien qué es responsabilidad social y el hecho de que haya salido la Ley Universitaria y se haya mencionado, se haya exigido en realidad, aplicar el concepto de responsabilidad social Universitaria en las universidades es como un primer paso. No es que haya nacido orgánicamente en el Perú. Pero creo que es una manera de asegurar que las universidades se vean esos temas.

En términos generales, ¿Cuál es su opinión respecto a la Cultura Organizacional?

Al menos del ámbito administrativo si veo que hay, es bien distinto a otros ambientes donde haya trabajado antes. Entonces la cultura es, tú sabes más o menos qué es UPC y que no es UPC. Creo que eso básicamente lo que va dentro de la línea que tu compañía quiere seguir a futuro y que no, tan simple como decir ese no es el estilo de la UPC en una pieza gráfica, a una actividad completamente asistencialistas entonces eso también

puedes decir eso no es UPC. Si nosotros queremos ser innovadores, eso no es algo que nos sume. Entonces, la cultura de todas maneras va a definir cosas como la RSU, así como también a muchas otras cosas. Lo académico o la gestión del talento.

¿Qué opinión tiene con respecto a la innovación y la aceptación del riesgo dentro de la Cultura Organizacional?

Bueno creo que tiene que ver también, mucho, con los presupuestos que se manejan. Hay algunas empresas que están más abiertas al riesgo que otras, los cuales son estilos distintos de como las cabezas llevan las empresas. yo creo que la UPC está en un ámbito medio en aceptación del riesgo porque también somos una empresa que pertenece a Laurete, entonces todas las decisiones no dependen de nosotros, muchas cosas al corporativo al que pertenecemos.

En lo concerniente a la atención a los detalles, ¿Qué papel considera tiene dentro de la Cultura Organizacional?

Yo creo que más depende de las áreas, ósea yo he visto que algunas áreas pueden ser más detallista que otras básicamente por la naturaleza del trabajo que hace. Por ejemplo, no sé, hay áreas en mi dirección como publicidad o comunicación que están muy atentos a los detalles y tenemos que estar muy atento en imagen institucional porque si sale algo que no debería salir en alguna publicidad o en algún spot radial puede costarnos caro. En cambio, en otras áreas que cómo manejan

temas internos los detalles algunos errores algunas cosas así pueden pasar desapercibidas y no pasa nada. Entonces, yo sí creo que varía un poco.

¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a los resultados dentro de la C.O.?

Bueno, nosotros nos manejamos bajo un sistema de gestión de desempeño y si no cumples con tus objetivos hasta te pueden retirar de la empresa sí creo que dependemos bastante de los resultados que hemos comprometido al año al corporativo. Ellos esperan cierta ganancia, ciertos resultados de Relaciones Públicas, de Responsabilidad Social, así que sí creo que estamos bien orientados a los resultados y aparte tenemos un presupuesto que gestionar entonces yo creo que la mayoría de las áreas trabaja buscando cumplir los objetivos que se nos ponen inicio de año.

Asimismo, ¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a las personas o a los equipos dentro de la C.O.?

Yo creo que la UPC es una empresa que en verdad da bastantes beneficios a los colaboradores lo digo más o menos en base a mi experiencia personal. Acá hay mucha flexibilidad de horarios para los trabajadores que tienen familias también. No son las típicas empresas tradicionales que esperan que tú cumplas tu horario y si llegas tarde un minuto te van a pedir que recuperes ese minuto al final. Estaba orientado a objetivos Entonces yo siempre veo que la gente estudia, que tiene familia

tiene que ir al doctor y no hay ningún tipo de problema. Entonces ahí sí creo que hay bastante orientación a la persona en cada equipo y creo que también cada equipo trabaja de manera distinta. O sea no todas las áreas trabajan de maneras iguales. Depende mucho de la dirección en la que este tu área. La dinámica qué tan importante, al menos es lo que percibo.

¿Qué tan importante considera es la energía o agresividad dentro de la CO?

No he visto agresividad, sí hay áreas que son más energéticas que otras pero como te digo creo que es por la naturaleza de sus labores y también hay perfiles distintos. O sea es distinto, por ponerte un estereotipo, un ingeniero de sistemas que generalmente trabaja en su equipo, con su computadora, a trabajar con alguien que sea de imagen institucional, que tiene que relacionarse con otras empresas con el Estado, que tienen otro tipo de perfil. No creo que se agresividad sino más bien un tipo de perfil, que funciones tiene, en que área esta, cuál es su oficio.

Yo he visto mucha gente que tiene más de diez años acá en la UPC, pero también he visto muchas áreas en la que hay mucha rotación. Creo que depende mucho de los objetivos de las áreas. Por ejemplo, he visto que un área tan importante como marketing, si no logra los objetivos va rotando y buscando un profesional que

¿Qué papel considera tiene la estabilidad dentro de la C.O.?

este más acordé a los objetivos que se le imponen. Por eso, sí, he visto áreas en las que hay gente que tiene muchísimos años y otras en la que la rotación es más rápida. Pero veo que esas personas que tienen una estabilidad mayor acá son como los referentes acá en la UPC, cualquier cosa les puedes preguntar es como, te puede hacer el histórico de lo que ha pasado acá en la empresa. Entonces sí me parece importante que haya ciertos pilares o referentes en la empresa para que tú puedas conocer.

En verdad no todos conocen bien que es RSU y creo que al menos mi área tiene un trabajo bien arduo para que todos los colaboradores y docentes estemos alineados en el mismo enfoque de responsabilidad social para aplicarlo luego. Sé que algunas áreas o algunos profesionales nunca ven temas de RSU entonces no tienen la menor idea o no saben qué cosa es o que se puede hacer para tener actividades de ese tipo. Entonces, al menos acá en la UPC es bien grande, y la amplitud de la organización también nos puede jugar en contra a este lineamiento, pero sé que es algo progresivo. Creo que como como cualquier otra empresa está bien que existe un área que se encarga, que se ponga la labor en la espalda y que de alguna manera

¿Cuál es su opinión con respecto a la RSU y su impacto en la C.O.?

dirija hacia dónde estamos yendo en estos términos lo que sí me gustaría y creo que sí estamos un poco cortos del lado del Estado es que no hay mucho desarrollo de investigación sobre qué se entiende como RSU o que es lo que espera el Estado, así que a la hora de la hora yo me puedo explayar mucho con un enfoque que no sería al final lo que ellos esperan, entonces lo que siento es que falta un poco desarrollar el concepto a nivel de Ministerio porque a nivel empresarial sí existe hace años, empresas que ya lo desarrollan que ya dejaron de tener su área de sostenibilidad porque el concepto de RSU está tan fuerte e insertado en la cultura organizacional que ya todos lo asimilaron y en todas las áreas se practica y bueno eso es a lo que aspiramos, que no haya la necesidad de un área de acá a varios años sino que ya esté bien fuerte en cada área y cada colaborador, lo tenga de manera transversal en sus labores.

Bueno lo que veo es que básicamente es que todos estamos mirando un poco más el tema ambiental el tema de mayor interés también para el target con el que trabajamos. Son las principales preocupaciones, creo que las universidades están tratando de dejar atrás el típico programa de responsabilidad social de ir a enseñar comprensión lectora

¿Cuál es su opinión sobre el contexto actual de la RSU en las universidades privadas en Perú?

y razonamiento matemático y de ahí volver el próximo año y eso es lo único que hacen también veo que se está dejando atrás las actividades asistencialistas como chocolatadas o reuniones de navidad, cosas así, que la mayoría de las empresas practicaba, ya se está buscando que las actividades sean más sostenibles en el tiempo. Se está buscando también actividades a largo plazo, de repente poder trabajar con una población de niños y que sigan hasta la secundaria y capacitarlos y ver los resultados.

Qué otros temas también veo que están entrando temas de inclusión de No a la discriminación y muchos temas de género. Eso es básicamente lo que estoy viendo ahorita.

Claro, acá en la UPC el área de Responsabilidad Social está en la Gerencia de Imagen Institucional. Básicamente, muchas empresas ven las actividades de responsabilidad social como algo que le suma a su imagen. No necesariamente como algo que estamos devolviendo a la sociedad por operar en esta zona sino como algo que no se, me va a exponer en medios, que no es lo ideal pero que yo entiendo que al ser una empresa es importante. Te posiciona mucho mejor te hace más atractivo hacia los clientes. Por ejemplo, los chicos

¿Cree usted que tener RSU le da una imagen de reputación positiva a la universidad

pueden buscar una universidad que cumple con determinados criterios que no sólo me gusta esta carrera y quiero estudiar porque esta carrera tiene buena reputación en esta universidad sino también ven la infraestructura, que otras cosas puedo tener, si puedo viajar al extranjero, como me puede posicionar en el mercado laboral. Entonces, son elementos que le dan un extra a la universidad en temas reputacionales también.

Para finalizar, ¿Qué recomendaciones brindaría a las universidades que aún no tienen tan desarrollada su área de RSU?

Acá en la UPC en lo que estamos trabajando es para mejorar nuestro posicionamiento entre todas las áreas de la universidad y con las carreras. El área de responsabilidad social está un poco más ligada a temas comunicacionales y es algo de lo que nos queremos alejar un poco porque no es todo lo que hacemos y no es todo lo que deberíamos hacer a futuro y también, ósea, yo creo que lo ideal sería que responsabilidad social sea una especie de pilar también. Que no esté metida dentro de un área de comunicaciones o dentro de un área de Imagen Institucional necesariamente lo cual no está mal, es una manera de tenerla dentro del organigrama, pero sí creo que es necesario visibilizarlo más y darle como potencializarlo.

Nota: Elaboración propia.

b) Entrevista al especialista Francois Vallaeys - experto internacional en temas de ética y responsabilidad social universitaria y responsable del área de Ética del CLERS de la Universidad del Pacífico.

Tabla 8: Respuesta de la entrevista al Especialista 2

Preguntas	Respuestas del Especialista 2
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a la responsabilidad Social Universitaria?	<p>Bueno, es un nuevo modelo de universidad. Es una nueva política que no solamente es un discurso misional sino también es una política de gestión es decir este nuevo modelo de universidad aterriza en formas muy concretas en gestión y nosotros en URSULA hemos decidido tomar el toro por las astas y aterrizar el concepto de RSU en 12 metas socialmente responsables que abarca la gestión, formación, la investigación y la extensión y que proponen un camino a la universidades por recorrer en base a esas 12 metas y 66 indicadores que están detrás entonces investigando como las universidades responden a estos 66 indicados , tú puedes monitorear donde están los puntos fuertes, donde están los puntos que deberían ser vistos pero que no son vistos y donde están los puntos que están en camino. Lo hemos hecho el año pasado, la primera investigación continental con estas 12 metas y hemos logrado que 60 universidades de 9 países se auto diagnostiquen con esa herramienta. Es un resultado único en el</p>

Respecto a la RSU ¿Qué papel juega en su opinión el aprendizaje, el desarrollo tecnológico y la innovación en el ámbito social económico y ambiental?

mundo, nadie había hecho eso a nivel mundial y la conclusión es que avanza la RSU pero todavía está en pañales. No hay todavía una universidad que pueda pretender que si ha revisado todas sus políticas y puede garantizar que hay equidad de género, que las compras se hacen al comercio justo, que el campus es sostenible, que la extensión no está excluida la formación e investigación, que la investigación se hace en con la comunidad, que la formación trabaja el aprendizaje servicio, que hay participación en la agenda. Lo que es normal ya que es un nuevo modelo por lo cual hay que trabajarlo más y la inmensa ventaja en el Perú es que hay una ley que nos obliga. El artículo 124 de la ley 30220 está muy bien escrita y realmente es un buen concepto porque ahí la ley lo define como algo transversal.

Fundamental, la innovación es una necesidad urgente más allá de la RSU. Es una necesidad urgente para el mundo. Acabamos esta semana de recibir un informe mundial sobre el estado de la biodiversidad y es catastrófico. De los 8 millones de especies vivas que existen hay 1 millón en peligro de extinción lo que es enorme e inédito y se dio en pocas décadas. Todo esto por una sola causa que es nuestro sistema económico es decir el

modo en que nosotros los humanos producimos para consumir, alimentarnos y vivir. Desde luego necesitamos un cambio urgente por ende necesitamos mucha innovación

Teniendo en cuenta la RSU ¿Cuál es la gestión de responsabilidad en los ámbitos social, económico y ambiental?

Fijarnos por los impactos. Todos tenemos actividades al existir en el mundo. Todas estas actividades tienen propósitos y también impactos colaterales. Mi propósito comprando un celular es poder comunicarme con todos mis amigos y colegas de trabajo, pero mi impacto colateral es que estoy extrayendo alquitrán de una mina en África, que hay niños trabajando, que estoy contaminando, que hay obreras de Asia del sur este maltratadas en su trabajo por mi compra de celular. No es mi propósito, pero es mi impacto. Entonces la RS es la responsabilidad por nuestros impactos.

Y con respecto a la relación con la sociedad, ¿Qué papel considera que tiene dentro de la RSU en el ámbito social, económico y ambiental?

La universidad debe cambiar de propósito frente a la sociedad. No es solamente una torre de marfil que conserva el saber y que gradúa a profesionales. Debe ser cada vez más un actor participe de un desarrollo que va más allá de ella. Si vemos bien cuáles son las capacidades de palanca de desarrollo de las universidades es enorme porque si tomas las universidades en el Perú estás hablando de cientos de miles de estudiantes que están en este momento

trabajando en las universidades. Eso es un ejército que puede estar movido para el desarrollo. Entonces hay un despilfarro tremendo de las capacidades sociales de las universidades.

¿Cuáles son los beneficios de contar con RSU en las universidades?

Son múltiples. Primero tener una universidad pertinente socialmente. Ese es un deber ético de las universidades. Dos, trabajar la innovación pedagógica. Tener aprendizaje basado en proyectos sociales, desafíos que van a interesar muchísimo más a los estudiantes. Tener investigaciones más pertinentes que resuelven realmente problemas sociales es decir tener una brújula de legitimidad para el trabajo que tiene la universidad.

En términos generales, ¿Cuál es su opinión respecto a la Cultura Organizacional?

La CO de las universidades es cavernícola. Básicamente las universidades funcionan como una torre de marfil, dentro de la torre de marfil hay torres de marfil, dentro de las torres de marfiles hay torres de marfil. Cada departamento, facultad o escuela es un feudo con su pequeño rey, su decano, su directo, su investigador principal y hay muy poca sinergia entre las diferentes dependencias. Entonces lo que falta en las universidades es la transversalización.

Es fundamental. Una CO debería servir para la toma de riesgo y la innovación en

¿Qué opinión tiene con respecto a la innovación y la aceptación del riesgo dentro de la Cultura Organizacional?

este momento de nuestra vida moderna en el cual debemos cambiar.

En lo concerniente a la atención a los detalles, ¿Qué papel considera tiene dentro de la Cultura Organizacional?

Una gran importancia. La CO vive de pequeños detalles como la gente se saluda, como se trata, en qué ambiente trabajan, la luz de ese ambiente, que cosa se compra, que cosa no se compra. Por ejemplo, un regalo de fin de año, del día de la madre dice mucho sobre la universidad. Que voy a regular un producto made in China o un producto de comercio justo peruano. Ahí digo muchas cosas.

¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a los resultados dentro de la C.O.?

Pésimo. Debemos trabajar mucho más el proceso y mucho menos los resultados. Si atendemos un buen proceso con mucha sinergia, entendimiento, vinculación con los impactos, atención de los impactos los resultados van a venir por si solos. La cultura de resultados a todo costo hace que desatiendas el proceso, maltratas a la persona y después te auto juzgas por cifras que no necesariamente significan mucho.

Asimismo, ¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a las personas o a los equipos dentro de la C.O.?

Fundamental. Las personas son el corazón de la universidad, pero personas motivadas para ser inolvidables para su medio no para acudir a sus intereses egoístas sino acudir a las necesidades tremendas que tiene el Perú.

¿Qué tan importante considera es la energía o agresividad dentro de la CO?

Cualquier agresividad es dañina dentro de la CO. Las personas deben cuidarse así mismas cuidar sus procesos y trabajar en un ambiente que permita florecer las innovaciones e ideas. Y yo no puedo ser creativo si tengo miedo de abrir la boca o hacer algo fuera de lo común y respecto a la energía social, la mejor energía para la RSU es el entusiasmo y conseguir entusiasmo eso es lo mejor que puedes hacer en una universidad. Por eso es muy importante devolverles la posta a los jóvenes o darles la posta por primera vez a los estudiantes.

¿Qué papel considera tiene la estabilidad dentro de la C.O.?

Es importante que los contratos se den y que haya confiabilidad. Ahora estamos en una época en que los cambios se dan en forma cada vez más veloz. Hay personas que van a necesitar mucha estabilidad para poder producir. Hay otras que al contrario quieren innovación, aprender, quieren retos entonces hay que saber dar a cada uno lo que necesita.

¿Cuál es su opinión con respecto a la RSU y su impacto en la C.O.?

Si tuviéramos realmente una RSU dominante en la universidad, no en el bla bla bla del discurso sino realmente en la práctica sería un fantástico motor de energía, de entusiasmo y de ética dentro de la universidad.

¿Cuál es su opinión sobre el contexto actual de la RSU en las universidades privadas en Perú?

Está en pañales, está empezando todavía falta. La Ley ayuda mucho y espero que vaya mejorando en los años que viene.

¿Cree usted que tener RSU le da una imagen de reputación positiva a las universidades?

Si obviamente, pero tener RSU es merecer tenerlo y yo no puedo decir eso, es la sociedad quien lo debe decir. Lo que debo hacer es trabajar sin mirar la reputación, la reputación es un resultado. Debo mirar la responsabilidad no la reputación. Obtengo mi reputación cuando soy responsable no al revés.

Para finalizar, ¿Qué recomendaciones brindaría a las universidades que aún no tienen tan desarrollada su área de RSU?

En el Perú cumplir con la ley y si cumplen realmente con lo que dice el artículo 124 y 125 van a ver que muchas cosas deben cambiar. Y yo los invito a cumplir con la investigación continental de URSULA 2019, es gratuito y permite hacer una auditoria interna muy profunda y ayuda mucho a recopilar la información, a diseñar, a ver dónde están las carencias. URSULA busca promover la RSU a nivel continental, no hay desgraciadamente ninguna unión que lo hace fuera de nosotros realmente como política de gestión pensando en la responsabilidad por los impactos y dando herramientas de gestión para que las universidades vayan mejorando. Organizamos foros, organizamos cursos, tenemos un diplomado y hacemos un montón de cosas

con muy poco presupuesto, pero ahí
estamos avanzando.

Nota: Elaboración propia.

Desarrollo de Estudio Cuantitativo

Continuando con el proyecto de investigación, se presentarán los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta formulada a las universidades privadas de Lima Metropolitana.

Tabla 9: Respuesta de la pregunta 1 del cuestionario

Considera que su centro de labores desarrolla suficiente tecnología y conocimiento que se puedan aplicar al medio ambiente	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	7
De acuerdo	3
Totalmente De Acuerdo	4
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 10: Respuesta de la pregunta 1 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

De acuerdo a la información obtenida, podemos identificar que el 46.67% de las universidades consideran que desarrollan suficiente tecnología y conocimiento que se aplican al medio ambiente mientras que el 46.67% no tiene certeza de esta información dentro de la universidad donde labora. Por el contrario, existe un 6.67% que indica que no está de acuerdo es decir que no aplica suficiente desarrollo en tecnología y conocimiento.

Tabla 10: Respuesta de la pregunta 2 del cuestionario

**Su centro de labores produce conocimiento y
modelos para el desarrollo sostenible**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	12
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 11: Respuesta de la pregunta 2 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Se puede observar que el 86.67% de las universidades, consideran que produce conocimientos y modelos para el desarrollo sostenible mientras que únicamente el 6.67% indica que no realiza este tipo de acciones. También, resalta que un 6.67% de las universidades no está de acuerdo o en desacuerdo de desarrollar modelos sostenibles.

Tabla 11: Respuesta de la pregunta 3 del cuestionario

Incentiva la formación de valores hacia la sociedad	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	9
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 12: Respuesta de la pregunta 3 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Todas las universidades consideran que incentivan la formación de valores hacia la sociedad. Del total, el 60% están totalmente de acuerdo que su centro de labores tiene este impacto mientras que en menor medida, pero dentro del mismo aspecto se presenta un 40% de universidades que están de acuerdo.

Tabla 12: Respuesta de la pregunta 4 del cuestionario

**Promueve la investigación en materia de
responsabilidad social**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	11
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 13: Respuesta de la pregunta 4 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Del total de la muestra, el 80% de las universidades consideran que promueve la investigación en materia de responsabilidad y únicamente el 6.67% que aún deben fortalecer este aspecto. Por otro lado, existe un 13.33% que no está de acuerdo ni en desacuerdo que su universidad promueva este tipo de investigaciones.

Tabla 13: Respuesta de la pregunta 5 del cuestionario

Fomenta la creación de modelos de actuación y gestión	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	4
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 14: Respuesta de la pregunta 5 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

La mayoría de las universidades consideran que fomentan la creación de modelos de actuación y gestión orientados a la RSU ya que entre las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” se estuvo un 86.67% frente al 6.67% que aún no está totalmente convencido que su centro de labores aplica estas políticas o realmente está seguro de que no se aplica.

Tabla 14: Respuesta de la pregunta 6 del cuestionario

Implanta dentro de la formación académica temas relativos a la responsabilidad social	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	8
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15
Nota: Elaboración propia

Figura 15: Respuesta de la pregunta 6 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

El 86.66% de las universidades implementa dentro de la formación académica temas relativos a responsabilidad frente a un 6.67% que no se encuentra de acuerdo. Por otro lado, existe un 6.67% que indica que indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 15: Respuesta de la pregunta 7 del cuestionario

Otorga ayudas para investigar en materia de responsabilidad social	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	3
Total general	15
Nota: Elaboración propia

Figura 16: Respuesta de la pregunta 7 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

De las universidades entrevistadas, el 80% indica que otorga ayudas para investigar en materia de responsabilidad social mientras que un 13.33% no está convencido que realmente se realice. También, existe un 6.67% que está en desacuerdo que su organización brinde ayudas para investigación respecto a RS.

Tabla 16: Respuesta de la pregunta 8 del cuestionario

Dentro del desarrollo de las actividades se promueve la reducción en el uso de recursos naturales

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3

De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 17: Respuesta de la pregunta 8 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Dentro de la información obtenida se puede indicar que el 73.34% de las universidades promueve la reducción de recursos naturales dentro de sus actividades mientras que el 6.67% no aplica políticas de reducción. También existe un alto porcentaje (20%) que indica no estar de acuerdo o en desacuerdo en la implementación de políticas que promuevan la reducción de recursos naturales.

Tabla 17: Respuesta de la pregunta 9 del cuestionario

Fomenta la utilización de transportes sostenibles	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	7
Totalmente De Acuerdo	0
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 18: Respuesta de la pregunta 9 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Entre los resultados obtenidos, el 46.67% indica que sí promueve el uso de transporte sostenible, el 40% no está totalmente seguro si institución lo fomenta y el 13.33% está seguro que no se realiza.

Tabla 18: Respuesta de la pregunta 10 del cuestionario

Promueve el reciclaje y la reducción de residuos	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	14
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 19: Respuesta de la pregunta 10 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Según información obtenida, el 100% de las universidades promueve el reciclaje y reducción de residuos de las cuales solamente el 6.67% está totalmente de acuerdo que sí se realiza mientras que el 93.3% está de acuerdo.

Tabla 19: Respuesta de la pregunta 11 del cuestionario

Se cultiva la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 20: Respuesta de la pregunta 11 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

En relación con la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU, el 73.33% (40% De acuerdo y 33.33% Totalmente de acuerdo) de universidades indican que se cultiva este enfoque frente al 6.67% que indica lo contrario. A su vez existe un 20% que no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo que su organización promueva este enfoque.

Tabla 20: Respuesta de la pregunta 12 del cuestionario

Promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	13
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 21: Respuesta de la pregunta 12 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

De las encuestas realizadas, el 93.34% indica que se promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales y únicamente el 6.67% indica no estar de acuerdo o en desacuerdo que te promuevan esta política.

Tabla 21: Respuesta de la pregunta 13 del cuestionario

**Su centro de laborales apoya la transparencia en
rendición de cuentas al contratar compras y servicios
basados en conductas éticas.**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 22: Respuesta de la pregunta 13 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Respecto a sí su centro de laborales apoya la transparencia en rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas, el 93.33% indica está de acuerdo

y de este porcentaje el 33.33% menciona estar totalmente de acuerdo. Solamente, existe un 6.67% que precisa no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 22: Respuesta de la pregunta 14 del cuestionario

Promueve la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios (tecnología, edificios entre otros)	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	4
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 23: Respuesta de la pregunta 14 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Según información obtenida, el 86.67% promueve la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios (tecnología, edificios entre otros) mientras que el 13.33% no precisa esta información.

Tabla 23: Respuesta de la pregunta 15 del cuestionario

**La universidad promueve la conservación de
zonas naturales dentro del campus**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	7
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 24: Respuesta de la pregunta 15 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

De las encuestas, se puede indicar que el 80% de las universidades promueve la conservación de zonas naturales dentro del campus siendo un 33.3% quienes indican que están totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 13.33% mencionan que su organización no promueve la conservación de zonas naturales y finalmente un 6.67% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 24: Respuesta de la pregunta 16 del cuestionario

**Promueve proyectos orientados a la
protección del medio ambiente**

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	11
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 25: Respuesta de la pregunta 16 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Respecto a la promoción de proyectos orientados a la protección del medio ambiente, el 80% realiza esta práctica teniendo al 6.67% como totalmente de acuerdo y un 73.33% de acuerdo mientras que el 20% no está totalmente convencida que su universidad fomente esta clase de proyectos.

Tabla 25: Respuesta de la pregunta 17 del cuestionario

Contribuye a informar sobre sostenibilidad

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	2
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 26: Respuesta de la pregunta 17 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

De las encuestas se puede indicar que el 73.33% de las universidades sí contribuye a informar sobre sostenibilidad y el 26.67% no estaría de acuerdo ni en desacuerdo si se llevan a cabo estas acciones en su organización.

Tabla 26: Respuesta de la pregunta 18 del cuestionario

Coopera con la sociedad y a la generación de empleo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	8
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 27: Respuesta de la pregunta 18 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la cooperación con la sociedad y a la generación de empleo la mayoría de encuestados está de acuerdo con esta afirmación. El 33.33% indica estar totalmente de acuerdo mientras que el 53.34% de acuerdo. Por otro lado, un 13.33 % de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 27: Respuesta de la pregunta 19 del cuestionario

Contribuye a concientizar a la sociedad sobre la responsabilidad social	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 28: Respuesta de la pregunta 19 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la concientización a la sociedad en temas de responsabilidad social, un tercio de los encuestados indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada (33.33%) mientras que la diferencia (66.67%) menciona estar de acuerdo con esta afirmación (60.00% de acuerdo y 6.67% totalmente de acuerdo).

Tabla 28: Respuesta de la pregunta 20 del cuestionario

Vende servicios y/o productos basados en el comercio justo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	3
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	5
Totalmente De Acuerdo	3
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 29: Respuesta de la pregunta 20 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la pregunta sobre la venta de servicios y/o productos basados en el comercio justo las respuestas tuvieron una gran dispersión entre todos los encuestados indicando un 26.67 % de los encuestados estar desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación y un 53.33% de los encuestados estando de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación planteada y no precisando su respuesta un 20% de los encuestados.

Tabla 29: Respuesta de la pregunta 21 del cuestionario

Fomenta proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	2
De acuerdo	10
Totalmente De Acuerdo	3
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 30: Respuesta de la pregunta 21 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto al fomento de proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsables la gran mayoría de encuestados estaría de acuerdo con esta afirmación (66.67% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo), dejando solo a un 13,33% de los encuestados indicando no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 30: Respuesta de la pregunta 22 del cuestionario

Su centro labores incentiva la innovación

Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	7
Totalmente De Acuerdo	4
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 31: Respuesta de la pregunta 22 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la innovación en sus centros de labores solo un 6.67 % indicaría estar en desacuerdo, seguido de un 20% de encuestados que no precisan estar de acuerdo o en desacuerdo y un mayor porcentaje de respuestas que respaldarían la opción de acuerdo o totalmente de acuerdo (73.34%).

Tabla 31: Respuesta de la pregunta 23 del cuestionario

Su centro de labores tiene una alta aceptación al riesgo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	0
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 32: Respuesta de la pregunta 23 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

En lo referente a la pregunta sobre la alta aceptación al riesgo dentro de su centro de labores, un 60% indicaría estar de acuerdo, seguido de un 26.67% de encuestados que no precisarían estar de acuerdo o en desacuerdo, y por último un 13.33% respondería estar en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 32: Respuesta de la pregunta 24 del cuestionario

En su centro de labores se presta especial atención a los detalles	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 33: Respuesta de la pregunta 24 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la atención de detalles dentro del centro de labores, el mayor porcentaje de respuestas (60%) indica estar de acuerdo con la afirmación planteada, seguido de un 26.67% que no precisa estar de acuerdo ni en desacuerdo, y, por último, tanto los que indican estar en desacuerdo como totalmente de acuerdo con un 6.67 % de las respuestas.

Tabla 33: Respuesta de la pregunta 25 del cuestionario

En su centro de labores los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	1
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	7
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 34: Respuesta de la pregunta 25 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la pregunta si en su centro de labores los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos, un 46.67% de los encuestados indica estar de acuerdo con esta información, seguido de un 33.33% de encuestados que no precisan estar de acuerdo ni en desacuerdo, y un triple empate con 6.67% con las opciones totalmente desacuerdo, desacuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 34: Respuesta de la pregunta 26 del cuestionario

En su centro de labores las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	0
De acuerdo	13
Totalmente De Acuerdo	1
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 35: Respuesta de la pregunta 26 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

En lo referente a la pregunta planteada, una amplia mayoría (86.67%) considera estar de acuerdo con afirmar que en su centro de labores las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización, seguido de un empate con 6.67% de los que indican estar en desacuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 35: Respuesta de la pregunta 27 del cuestionario

En su centro de labores toman en consideración la opinión de sus colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	6
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 36: Respuesta de la pregunta 27 del cuestionario. Elaboración propia

Comentarios:

Con respecto a si en su centro de labores toman en consideración la opinión de sus colaboradores, la mayoría indica estar de acuerdo con la afirmación, estando 40% de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo, seguido de un 20% que no precisaría estar de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 36: Respuesta de la pregunta 28 del cuestionario

En su centro de trabajo, el trabajo se organiza en equipos más que en individuos	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 37: Respuesta de la pregunta 28 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Al consultar si en su centro de trabajo, el trabajo se organiza en equipos más que en individuos, el 40% indica estar de acuerdo, con un 33.33% totalmente de acuerdo y un 26.67% que no precisaría estar de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 37: Respuesta de la pregunta 29 del cuestionario

En su centro de trabajo se fomenta el trabajo en equipos	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	1
De acuerdo	9
Totalmente De Acuerdo	5
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 38: Respuesta de la pregunta 29 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario

Con respecto al fomento del trabajo en equipos en su centro de labores, una amplia mayoría 93,33% apoya lo afirmado, con un 60% de acuerdo y un 33.33% totalmente de acuerdo, seguido solo de un 6.67% que no precisaría estar de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 38: Respuesta de la pregunta 30 del cuestionario

En su centro de labores se promueve un ambiente competitivo entre colaboradores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	3
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	4
Totalmente De Acuerdo	3
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 39: Respuesta de la pregunta 30 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a esta pregunta, las respuestas tuvieron una gran dispersión entre todos los encuestados indicando un 26.67 % de los encuestados estar desacuerdo o muy en desacuerdo con esta afirmación, mismo porcentaje de encuestados indicaría no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada, mientras que un 46.67% estaría de acuerdo con la afirmación (26.67% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo).

Tabla 39: Respuesta de la pregunta 31 del cuestionario

En su área de trabajo se consideran más competidores en lugar de ser cooperadores	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	3
Desacuerdo	7
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	4
De acuerdo	1
Totalmente De Acuerdo	0
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 40: Respuesta de la pregunta 31 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la pregunta si en su área de trabajo se consideran más competidores en lugar de ser cooperadores, la mayoría de encuestados indicó estar en desacuerdo con esta afirmación (20% totalmente en desacuerdo y 46.67% en desacuerdo) con un 26.67 % de encuestados que no precisó estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 6.67% de encuestados que indica estar de acuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 40: Respuesta de la pregunta 32 del cuestionario

Considera su área de trabajo como estable	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	0
Desacuerdo	1
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente De Acuerdo	3
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 41: Respuesta de la pregunta 32 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a la pregunta si considera su área de trabajo como estable, un 40% de los encuestados indica estar de acuerdo con esta afirmación, seguido de un 33.33% de encuestados que no precisó estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% que está totalmente de acuerdo, y un 6.67% de encuestados que indica estar en desacuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 41: Respuesta de la pregunta 33 del cuestionario

En su centro de labores se toman decisiones en pro del mantenimiento del status quo	
Clasificación	Cantidad
Totalmente Desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo, ni desacuerdo	6
De acuerdo	4
Totalmente De Acuerdo	0
Total general	15

Nota: Elaboración propia

Figura 42: Respuesta de la pregunta 33 del cuestionario. Elaboración propia

Comentario:

Con respecto a esta pregunta, el mayor porcentaje de encuestados (40%) indicó no precisar estar de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, seguido de la opción en desacuerdo (20% totalmente en desacuerdo y 13.33% en desacuerdo) y un 26.67 % de encuestados que afirmó estar de acuerdo.

Adicionalmente, también se ha considerado relevante comentar respecto a los resultados obtenidos por cinco de las universidades más representativas del país y su desarrollo en el ámbito de la RSU. Para ello, se consideró a las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad ESAN, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Pontificia Universidad Católica del Perú

Con respecto a los resultados en la dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) por parte de la PUCP, si bien las respuestas indicadas en la mayoría de las preguntas sobre esta dimensión tienen un porcentaje igual (12.90 % del total) se puede apreciar un aumento en el porcentaje (16.13 % del total) tanto en las respuestas relacionadas a la investigación en materia de responsabilidad social como en el incentivo de valores hacia la sociedad. (Ver Figura N° 43).

Figura 43: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la PUCP.

Con respecto a la dimensión Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, en la PUCP el desarrollo de las actividades que promueve la reducción en el uso de recursos naturales y el fomento a la utilización de transportes sostenibles son los indicadores con menor valor (11.54%) en la dimensión, mientras que los otros factores comparten un 15.38% cada uno. (Ver Figura N° 44).

Figura 44: Dimensión Gestión en la PUCP

Asimismo, en respecto a la dimensión relación con la sociedad de la RSU, se puede apreciar que existiría una clara tendencia a la uniformidad en las respuestas sobre esta dimensión (14.81% del total), siendo la única respuesta con un indicador menor (11.11%) la concerniente a la venta de servicios y/o productos basados en el comercio justo. (Ver Figura N° 45).

Figura 45: Dimensión Relación con la sociedad en la PUCP

Universidad ESAN

Según la encuesta realizada, el 17.24% considera que su centro de labores desarrolla suficiente tecnología y conocimiento que se puedan aplicar al medio ambiente y, por otro lado, los demás factores comparten un porcentaje de 13.79% dentro de la dimensión. (Ver Figura N° 46).

Figura 46: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad ESAN

En el caso de la dimensión correspondiente a Gestión, el desarrollo de actividades que promuevan el desarrollo y la promoción del reciclaje y reducción de residuos son los indicadores con mayor valor (16.67%) en la dimensión mientras que los otros factores comparten un 13.33% cada uno. (Ver Figura N° 47).

Figura 47: Dimensión Gestión en la Universidad ESAN

En base a la relación con la sociedad, los resultados arrojan que entre todos los factores evaluados existe una igualdad que corresponde al 16% sin embargo existe un indicador, vende servicios y/o productos basados en el comercio justo, que presenta un porcentaje muy inferior en comparación con los otros. (Ver Figura N° 48).

Figura 48: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad ESAN

Universidad de Lima

En base a la Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación, se puede observar que todos los indicadores consideran el mismo porcentaje (14%) por lo cual todas se encuentran desarrolladas al mismo nivel. (Ver Figura N° 49)

Figura 49: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad de Lima

Referente a la gestión, la mayoría de los factores evaluados comparten el mismo porcentaje (14%). El factor que prevalece frente a todos es el de promover el uso eficiente de recursos naturales mientras que el de menor desarrollo es la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU. (Ver Figura N° 50)

Figura 50: Dimensión Gestión en la Universidad de Lima

Por último, los resultados obtenidos de la dimensión relación con la sociedad refleja que los factores con mayor relevancia para la universidad son la conservación de zonas naturales dentro del campus y la venta de servicios basados en el comercio justo. Por otro lado, todos los demás factores presentan una representación equitativa dentro de la dimensión. (Ver Figura N° 51)

Figura 51: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad de Lima

Universidad del Pacífico

Respecto a la dimensión de Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), se puede visualizar (Ver Figura N° 49) que la gran mayoría de indicadores evaluados comparten el mismo porcentaje de desarrollo (14.81%) por lo cual se puede mencionar que esta dimensión es casi homogénea. Únicamente, el factor de desarrollo tecnológico y conocimiento en favor del medio ambiente es el que presenta un menor porcentaje de participación comparado con los otros lo cual nos puede indicar que aún falta por desarrollar. (Ver Figura N° 52)

Figura 52: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Universidad del Pacífico

En el ámbito de la Gestión, se observa (Ver Figura N° 53) que los valores tienen mayores diferencias en las evaluaciones teniendo como el factor más desarrollado a la transparencia de rendición de cuentas mientras que los menos desarrollados al fomento de transporte sostenible y personal con orientación de RSU.

Figura 53: Dimensión Gestión en la Universidad del Pacífico

Finalmente, y respecto a la relación con la sociedad de los 7 factores evaluados, 3 tienen una ligera preponderancia (17%) sobre los otros 4 (13%). Los factores con mayor desarrollo por la universidad son contribuye a informar de sostenibilidad y concientizar sobre responsabilidad social y coopera con la sociedad en la generación de empleo. (Ver Figura N° 54).

Figura 54: Dimensión Relación con la sociedad en la Universidad del Pacífico

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Con respecto a la UPC, en lo referente a la dimensión enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) de la RSU, el factor al que más valor se le da dentro de esta dimensión es a la formación de valores dentro de la sociedad (23.81% del total), seguido de la producción de conocimiento y modelos para un desarrollo sostenible (19.05% del total) y el desarrollo de tecnología y conocimiento que es aplicable en el medio ambiente y el fomento de la creación de modelos de actuación y gestión (ambos con un 14.29% del total) (Ver Figura N° 55).

Figura 55: Dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la UPC

De igual manera, en lo referente a la dimensión gestión de la RSU, la UPC considera dentro de la misma, con una opinión más favorable el apoyo en la transparencia en la rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas, promover el reciclaje y la reducción de residuos, así como el fomento de la utilización de transportes sostenibles, todos estos factores empatados con un 17.39% del total de las respuestas. (Ver Figura N° 56).

Figura 56: Dimensión Gestión en la UPC

Por último, con respecto a la dimensión relación con la sociedad de la RSU, se puede observar que los factores con mayor aceptación por parte de la UPC fueron la cooperación con la sociedad y la generación de empleo, así como el fomento de proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable, ambos empatados con un 19.05 % del total de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada. (Ver Figura N° 57)

Figura 57: Dimensión Relación con la sociedad en la UPC

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis Cualitativo

En el presente punto se analizará cada una de las respuestas de los expertos a los que se les realizó la entrevista a profundidad acerca de la Responsabilidad Social Universitaria y su impacto en la Cultura organizacional en las universidades privadas en Lima Metropolitana.

Tabla 42: Análisis de entrevistas

Preguntas	Análisis de las Respuestas
En términos generales ¿Cuál es su opinión respecto a la Responsabilidad Social Universitaria?	<p>Según las opiniones del experto, la Responsabilidad Social Universitaria es un término flexible aun que se presta a distintas interpretaciones, el cual no se encuentra aún definido en el marco de la Ley universitaria vigente, y es por esta razón que cada universidad cuenta con libertad en las prácticas y proyectos que realiza como parte de su gestión de RSU, tanto en impacto al medio ambiente como impacto en la sociedad.</p> <p>La RSU es una nueva forma de gestión en las universidades y que actualmente ninguna puede afirmar que todos sus procesos evalúan los impactos que generan sus actividades con su entorno.</p> <p>De acuerdo a la experiencia del experto, en la universidad la enseñanza y aprendizaje son los pilares de la gestión de RSU que se practica, tanto en el área administrativa como en el académico, en</p>

Respecto a la RSU ¿Qué papel juega en su opinión el aprendizaje el desarrollo tecnológico y la innovación en el ámbito social económico y ambiental?

forma de proyectos o créditos extraacadémicos dentro del currículo de todas las carreras. Con respecto al factor desarrollo tecnológico e innovación, indica que estos estarían ligados más a temas presupuestales, los cuales variarían de acuerdo a cada universidad, pero siendo en el Perú un sector mucho menos desarrollado que el sector de actividades extractivas, por ejemplo. La innovación, aprendizaje y desarrollo tecnológico son fundamentales ya que se necesita generar iniciativas que ayuden a contrarrestar los efectos que generan las actividades diarias en el entorno.

Teniendo en cuenta la RSU ¿Cuál es la gestión de responsabilidad en los ámbitos social, económico y ambiental?

Con respecto al factor gestión, esta se encuentra en todas las etapas de las actividades en el marco de la RSU, tanto en enfoque, de operaciones como presupuestales. Principalmente la gestión de proyectos en temas de medio ambiente como de ayuda social, el cual es el que mayor incidencia en las funciones del área de RSU tiene. Las personas deben ser conscientes de que la satisfacción o necesidad de su suplir alguna necesidad tiene un impacto en su entorno el cual deben evaluar.

De acuerdo con las opiniones del experto, este considera que la relación con la sociedad se encontraría presente en la

Y con respecto a la relación con la sociedad, ¿Qué papel considera que tiene dentro de la RSU en el ámbito social, económico y ambiental?

formación con valores con la que se desarrolla el paso de los alumnos dentro de las universidades, una formación tanto académico como en principios, siendo las universidades centros que buscan fomentar la creatividad y el emprendimiento social. La universidad no debe ser una organización donde únicamente el conocimiento se concentre, sino que esta debe compartir el conocimiento con la sociedad de tal forma que contribuya a un desarrollo para el entorno. Esto se logra a través del empoderamiento y desarrollo académico de las personas.

¿Cuáles son los beneficios de contar con RSU en las universidades?

El experto considera que al ser la aplicación de RSU en universidades un tema incipiente aun, este tiene un gran camino de desarrollo el cual creara grandes beneficios a todas las partes, tanto a los alumnos, las universidades y la sociedad en general. Las universidades deben tener una orientación socialmente responsable donde promuevan el desarrollo de los estudiantes abocados a proyectos sociales y que contribuyan a generar el contexto adecuado que ayude a resolver problemas que la sociedad necesita.

En términos generales, ¿Cuál es su opinión respecto a la Cultura Organizacional?

En lo referente a la Cultura Organizacional, el experto considera la relación que existe entre cultura con la identidad de la universidad, es decir, algo subjetivo que representa y define toda la línea de gestión tanto en temas de RSU como en temas administrativos o de gestión del talento. Las universidades aún tienen pendiente por desarrollar una estructura que permita verlas como una sola organización orientada en una misma dirección a pesar de que las diferentes áreas que conforman estas no se encuentren totalmente relacionadas.

¿Qué opinión tiene con respecto a la innovación y la aceptación del riesgo dentro de la Cultura Organizacional?

De acuerdo con la experiencia del experto, la relación respecto a la innovación y la aceptación del riesgo dentro de la Cultura Organizacional de las universidades tiene mucho que ver con el presupuesto asignado, debido a que esta disyuntiva pasaría antes por una decisión gerencial, la cual variaría de acuerdo a la línea en la que se lleva la empresa, considerando en su experiencia principalmente una aceptación media al riesgo. Las universidades deben fomentar la confianza necesaria para que las personas puedan asumir riesgos y generar iniciativas de innovación.

El grado de importancia que se tiene a la atención a los detalles recae

En lo concerniente a la atención a los detalles, ¿Qué papel considera tiene dentro de la Cultura Organizacional?

principalmente en qué áreas se considere, ya que como indica en la entrevista en profundidad el experto, este tema dependería de las áreas y de la naturaleza del trabajo que realizan.

¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a los resultados dentro de la C.O.?

De acuerdo con las opiniones del experto, al basarse la mayoría de las universidades privadas en un sistema de gestión del desempeño, la orientación a los resultados es un factor muy importante dentro de la Cultura Organizacional, en donde la mayoría de las áreas de la institución trabaja buscando cumplir los objetivos trazados a inicio de año. Sin embargo, las universidades no deben basar su CO a resultados sino en mejorar procesos eficientes que contribuyan a la obtención de resultados.

Asimismo, ¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a las personas o a los equipos dentro de la C.O.?

El experto considera favorable que las universidades tengan una orientación hacia las personas, dando flexibilidad considerando cada caso como uno distinto, y de igual manera considera importante una orientación a los equipos, dependiendo mucho en este caso de la dirección en la que se lleva el área y la dinámica de trabajo en la misma. La CO debe estar orientada a motivar y capacitar a las personas para generar iniciativas que

contribuyan al desarrollo con un fin global y no individualista.

¿Qué tan importante considera es la energía o agresividad dentro de la CO?

El experto considera que no es adecuado el término agresividad, considerándolo más como energía. En lo referente a la energía dentro de la Cultura Organizacional, concluye que esta estaría relacionada a la naturaleza de las funciones, siendo algunas áreas por naturaleza más energéticas que otras por la misma naturaleza de las personas y el perfil del trabajador de dicha área. Se debe fomentar una CO donde no exista el miedo a la participación de las personas y que el factor a prevalecer sea el entusiasmo de estas a fin de fomentar un ambiente laboral adecuado

¿Qué papel considera tiene la estabilidad dentro de la C.O.?

De acuerdo a las opiniones del experto, la estabilidad dentro de la Cultura Organizacional es una característica favorable, la cual crea un mejor ambiente laboral, al considerar este factor como uno de los pilares o referentes dentro de la universidad

Por las declaraciones del experto entrevistado que, al ser un término relativamente joven, las áreas de RSU implementadas en las universidades tienen un trabajo arduo por dar a conocer

¿Cuál es su opinión con respecto a la RSU y su impacto en la C.O.?

los lineamientos del enfoque de responsabilidad social establecidos en dicho centro de estudios, el cual se espera impacte de manera favorable en el mediano y largo plazo tanto de las áreas administrativas y académicas como del alumnado en general. Se puede indicar que una RSU aplicada correctamente puede fomentar un contexto adecuado para una excelente CO.

¿Cuál es su opinión sobre el contexto actual de la RSU en las universidades privadas en Perú?

De acuerdo con la opinión de los expertos, una de las debilidades actualmente se encuentra en el Estado, el cual no ha planteado de una manera clara y definida las pautas a llevar en lo concerniente a la aplicación de RSU en las universidades, lo que crea desorden y desinformación entre las partes involucradas, la cual espera tenga una mejor en el paso de los años, al ser esta la primera iniciativa en el tema en la presente Ley universitaria. De igual manera, considera que actualmente, la mayoría de las universidades privadas en el Perú enfoca la mayor parte de sus actividades de RSU en el tema ambiental, dejando de lado el antiguo esquema de ayuda social asistencialista para desarrollar otro tipo de programas sociales más sostenibles y de largo plazo ya que aún es un contexto que falta desarrollar, aunque se ha creado el ambiente

adecuado, para que esta pueda seguir mejorando.

¿Cree usted que tener RSU le da una imagen de reputación positiva a la universidad

De acuerdo con la experiencia y opinión del experto, si bien las prácticas de RSU definitivamente tienen un impacto positivo en la reputación e imagen de las universidades que las aplican, esto debería ser solo considerado como un plus y no la finalidad del mismo, puesto que tergiversaría el objetivo y metas que se puedan trazar en el mediano y largo plazo dentro de estas áreas. La RSU no debe ser vista como un medio para obtener una buena reputación, sino que la buena reputación debe ser el resultado de aplicar políticas socialmente responsables.

Para finalizar, ¿Qué recomendaciones brindaría a las universidades que aún no tienen tan desarrollada su área de RSU?

Se puede indicar según el experto que las universidades deben cumplir con lo que indica la ley ya que esta ha creado el contexto adecuado para fomentar la RSU y que la aplicación de esta generará mejoras y beneficios para todas las partes involucradas

Nota: Elaboración propia

Análisis Cuantitativo

En el presente punto se analizará los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las universidades privadas y licenciadas de Lima metropolitana dentro de los meses de enero 2019 a junio del 2019. En esta sección, el análisis se dividirá en dos partes. La primera corresponderá al análisis de la variable Responsabilidad Social Universitaria y se realizará dividiendo las preguntas por cada una de las dimensiones presentadas en UMA. La segunda parte, comprende el análisis de la variable Cultura Organizacional detallando cada uno de los factores indicados por O'Reilly, para finalmente identificar el impacto que existe entre ellas con las validaciones correspondientes.

Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria

Para el análisis de la Responsabilidad Social Universitaria se evaluará cada una de las dimensiones que se han podido identificar a partir de UMA. En primer lugar, se realizará un análisis de la dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i). En segundo lugar, la dimensión gestión y finalmente la relación con la sociedad.

Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)

Respecto a esta dimensión, se puede concluir que existe un porcentaje similar entre las universidades que consideran que su centro de labores desarrolla suficiente tecnología y conocimiento que se puede aplicar al medio ambiente como las que no saben si se realiza. Esto último se puede deber a que aún no existe una comunicación adecuada de los avances en esta materia con todos los actores pertenecientes a la organización. Sin embargo, y en contraste con el primer factor, la mayoría de entrevistados considera que su centro de labores produce conocimiento y modelos para el desarrollo sostenible probablemente esto basado en las acciones que desarrolla el área al que pertenecen. (Ver Figura N° 58).

Figura 58: Análisis de la dimensión Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) de la RSU. Elaboración propia

También, dentro de los factores evaluados de la dimensión, la totalidad de entrevistados considera que las universidades incentivan la formación de valores hacia la sociedad y esto es probable ya que forma parte de las bases educativas de todas las organizaciones de educación superior y la retribución que deben hacer hacia la sociedad.

Dentro de otros factores evaluados y que también están fuertemente relacionados se encuentra la promoción de investigación en materia de responsabilidad social lo cual fomenta la creación de modelos de actuación y gestión orientados a la RSU. En ambos aspectos, la mayor proporción de encuestados indica que se realiza ambos en sus organizaciones. Podemos asumir que este resultado se debe al mayor compromiso de las universidades con sus stakeholders y como organización generadora de conocimiento.

En el aspecto de si implanta dentro de la formación académica temas relativos a la responsabilidad social, la mayoría de las universidades indicaron que aplican este aspecto por ser parte de los fines que tiene la universidad como entidad educadora que fomenta la

formación de profesionales de alta calidad y con un pleno sentido de la responsabilidad social.

Finalmente, y referente al otorgamiento de ayudas para investigar en materia de responsabilidad social, casi el 80% de universidades realiza esta labor. Es probable que esto esté reforzado por lo que indica la ley universitaria donde se indica que las universidades deben asignar un mínimo del 2% de su inversión a proyectos que promuevan la RSU.

Gestión

En lo concerniente a las preguntas orientadas al cuidado del medio ambiente se puede apreciar que las organizaciones de educación superior en general están orientando sus actividades a la conservación del medio ambiente. Dentro de los factores analizados, el desarrollo de actividades que promueven la reducción en el uso de recursos naturales tiene un 73.34% de participantes que fomenta estas acciones. Por otro lado, el fomento en la utilización de transportes sostenibles cuenta con un 46.67% de aceptación sin embargo tiene un 40% que aún no tiene conocimiento pleno de si lleva acabo estas acciones. Finalmente, la totalidad de las universidades promueve el reciclaje y reducción de recursos. La evaluación de estos factores nos hace suponer que las organizaciones están evaluando el impacto de sus actividades ya que forma parte de una de las partes interesadas. (Ver Figura N° 59)

En cuanto a si se cultiva la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU, la mayoría de encuestados concuerdan en que se realiza. De igual forma, del total de encuestados casi el 100% asegura en sus organizaciones se promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales esto basados en que la RSU es la gestión ética y eficaz de los impactos que involucra a los miembros de la comunidad universitaria.

En cuanto a la pregunta si su centro de laborales apoya la transparencia en rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas, el 93% indica que si se realiza, pero basados en lo correspondiente a sus áreas ya que a pesar que se promueven conductas éticas los entrevistados no pueden asegurar que se cumplan en todas las áreas y de forma transversal.

Finalmente, respecto a la promoción de la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios (tecnología, edificios entre otros), el 87% menciona que se realiza lo cual se puede suponer que tiene como finalidad mejorar en la eficiencia y servicios brindados a la comunidad universitaria.

Figura 59: Análisis de la dimensión Gestión de la RSU. Elaboración propia

Relación con la sociedad

La mayoría de encuestados coinciden en que sus organizaciones tienen políticas orientadas a promover la conservación de zonas naturales en las universidades, proyectos orientados al cuidado del medio ambiente y a informar sobre sostenibilidad lo cual nos indica que hay patrones que las universidades están compartiendo sin embargo también es importante mencionar que los % de “ni de acuerdo, ni desacuerdo” para la pregunta 16 y 17 respecto a la promoción de proyecto orientados a proteger el medio ambiente así como informar sobre sostenibilidad bordea el 20% lo cual nos hace suponer que aún falta reforzar información en este aspecto con los colaboradores. (Ver Figura N° 60)

Respecto a la pregunta sobre cooperación con la sociedad y a la generación de empleo la mayoría de encuestados ha indicado que cumple con este propósito basados en el rol como organización encargada de compartir conocimiento.

Figura 60: Análisis de la dimensión Relación con la sociedad de la RSU. Elaboración propia.

Asimismo, y en la misma línea, un 67% indica que busca concientizar a la sociedad sobre responsabilidad social sin embargo también se refleja que un 33% no está de acuerdo ni desacuerdo lo cual puede crear una tendencia a que no todos los colaboradores siguen una misma línea o comparten perspectivas de RSU. (Ver Figura N° 61)

Figura 61: Contribuye a concientizar a la sociedad sobre la responsabilidad social.
Elaboración Propia

En el lado administrativo y respecto a la venta de servicios y/o productos basados en el comercio justo observamos una dispersión entre todas las respuestas brindadas ya que no existe una respuesta con mayoría absoluta. Esto nos brinda como resultados que únicamente un 53.33% está seguro que brinda productos académicos basados en normas del comercio justo, pero existe otro 46.67% que no aplica esta forma de trabajo. (Ver Figura N° 62).

Figura 62: Venta de servicios y/o productos basados en el comercio justo

Finalmente, el 87% de encuestados considera que sus organizaciones fomentan proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable. Esto se puede deber a que tienen presente un enfoque de RSU es decir que evalúan los impactos de sus actos.

Análisis de la Cultura Organizacional

El análisis de la Cultura Organizacional se realizará dividido entre las siete dimensiones indicadas por O'Reilly. A continuación, se analizarán los resultados de las preguntas hechas en las encuestas y si análisis directo con cada una de las dimensiones detalladas previamente.

Innovación y aceptación del riesgo

En las preguntas relacionadas a la innovación y la aceptación al riesgo (Preguntas 22 y 23 del Cuestionario) se puede apreciar que ambas tienen resultados similares, dando mayoritariamente como resultado ganador la opción De acuerdo.

Entrando en mayor detalle, se puede apreciar que si bien los encuestados están en su mayoría de acuerdo con esta afirmación un 73,34% (46.67% de acuerdo y 26.67% totalmente de acuerdo) considera que en su centro de trabajo se incentiva la innovación, por encima del 60% de encuestados que están de acuerdo con la afirmación con respecto a una alta aceptación del riesgo en su centro de labores.

Por lo que se podría concluir que si bien las empresas están de acuerdo con la innovación y aceptación al riesgo en su centro de labores, entre ambos factores la aceptación a la innovación sobre el riesgo es preponderante. (Ver Figura N° 63).

Figura 63: Análisis de la dimensión innovación y aceptación al riesgo. Elaboración Propia

Atención al detalle vs Orientación a los resultados

Con respecto al análisis de la Pregunta 24, la cual tiene relación con la dimensión atención al detalle, la mayoría de encuestados (66,67%) estaría de acuerdo con la afirmación sobre prestar una especial atención a los detalles dentro de su centro de labores, dimensión que tendría una relación directa con la siguiente dimensión a analizar en la Pregunta 25, Orientación a los resultados.

Se puede concluir, que ambas dimensiones estarían directamente relacionadas al ser las respuestas de los encuestados en ambas preguntas con estadísticas similares. (Ver Figura N° 64).

Figura 64: Análisis atención al detalle vs Orientación a los resultados. Elaboración Propia

Orientación a la gente

Con respecto a la siguiente dimensión, Orientación a la gente, se desarrollaron las Preguntas 26 y 27, con cuyos resultados se puede analizar que los encuestados consideran que en su centro de labores se toman muy en cuenta tanto su opinión como la repercusión de las decisiones gerenciales sobre el personal. (Ver Figura N° 65).

Figura 65: Análisis Orientación a la gente. Elaboración Propia

Orientación a los equipos

Con respecto al análisis de las preguntas 28 y 29, sobre la dimensión Orientación a los equipos, si bien esta dimensión guarda semejanza con la dimensión anterior, esta se podría interpretar como el nivel de trabajo en equipo sobre el individual dentro de la organización. Con respecto a los resultados de estas preguntas se puede analizar que los encuestados consideran que en su centro de labores predomina la orientación a los equipos, destacando que ninguno de los encuestados estuvo en desacuerdo en ambas preguntas, llegando a alcanzar la Pregunta 29 un 93,33 % de respuestas afirmativas. (Ver Figura N° 66).

Figura 66: Análisis Orientación a los equipos. Elaboración Propia.

Energía o agresividad

Con respecto a la siguiente dimensión (Preguntas 30 y 31), para este caso en particular se obtuvieron resultados bastante dispersos, por lo que no se podría concluir un resultado específico, pero cabe resaltar que, al ser la dimensión con los resultados más diversos, estos podrían deberse a una distinta forma de gestión en cada uno de los centros de labores de los encuestados. (Ver Figura N° 67).

Figura 67: Análisis de Energía o Agresividad. Elaboración Propia.

Estabilidad

En lo referente a la última dimensión de Cultura Organizacional (Preguntas 32 y 33) podemos analizar que, si bien un alto porcentaje (60%) considera que existe estabilidad en su centro de labores, el porcentaje de encuestados que no tiene certeza sobre ello también sería alto (33,33%). Asimismo, al preguntarles si en su centro de labores se toman decisiones en pro de mantener su status quo, las respuestas fueron diversas, siendo el mayor porcentaje en esta pregunta (40%) de encuestados que no podían definir si estaban de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. (Ver Figura N° 68)

Figura 68: Análisis Estabilidad. Elaboración Propia.

Validación

Para poder determinar la validez de la presente investigación, se usará el coeficiente de alfa de Cronbach. Este determina el grado de fiabilidad que tiene el cuestionario (medidos en la escala de Liker) y que tan altamente esta correlacionado.

En segundo lugar, también se usará otro instrumento de medición que determinará la relación o independencia entre las variables (Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional). Esta será la prueba de Chi Cuadrado. Es aquí donde se comparará una hipótesis nula y una hipótesis alterna por cada uno de los factores de la Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional.

Alfa de Cronbach

Para medir la fiabilidad de la investigación, utilizamos como instrumento el coeficiente de Alfa de Cronbach. El mayor valor que se puede obtener en esta prueba es 1 y hasta 0.80 se puede considerar un valor bueno (George & Mallery, 2003).

Luego de realizar el análisis a través de este instrumento, el resultado fue el siguiente:

Tabla 43: Estadísticas de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,840	,872	33

Nota: Elaboración propia / SPSS

En base al resultado, podemos determinar que el nivel de fiabilidad es 0.840 lo cual significa que el nivel de prueba es fiable.

Prueba de Chi Cuadrado

Para validar si existe o no impacto entre la Responsabilidad Social Universitaria con la Cultura Organizacional en las universidades privadas de Lima Metropolitana en el año 2019, se empleó la prueba de chi cuadrado para cada una de las hipótesis específicas.

Hipótesis general:

Ho: La Responsabilidad Social Universitaria no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: La Responsabilidad Social Universitaria impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 44: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis General

Pruebas de chi-cuadrado			Significación asintótica (bilateral)
	Valor	Df	
Chi-cuadrado de Pearson	1,364 ^a	2	,506
Razón de verosimilitud	1,259	2	,533
Asociación lineal por lineal	1,163	1	,281
N de casos válidos	15		
a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.			

Nota: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis alternativa por lo que podemos determinar que la Responsabilidad Social Universitaria no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Hipótesis Específica 1:

Ho: La Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: La Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 45: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,364 ^a	2	,506
Razón de verosimilitud	1,259	2	,533
Asociación lineal por lineal	1,163	1	,281
N de casos válidos	15		
a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.			

Nota: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis alternativa por lo que podemos determinar que la Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Hipótesis Específica 2:

Ho: La Responsabilidad Social Universitaria - factor gestión no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

H1: La Responsabilidad Social Universitaria - factor gestión impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 46: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 2

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,298 ^a	1	,255		
Corrección de continuidad ^b	,036	1	,849		
Razón de verosimilitud	1,077	1	,299		
Prueba exacta de Fisher				,371	,371
Asociación lineal por lineal	1,212	1	,271		
N de casos válidos	15				
a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,40.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

Nota: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis alternativa por lo que podemos determinar que la Responsabilidad Social Universitaria – factor gestión no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Hipótesis Específica 3:

H₀: La Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

H₁: La Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

Tabla 47: Pruebas de Chi-cuadrado – Hipótesis 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,231 ^a	2	,010
Razón de verosimilitud	7,961	2	,019
Asociación lineal por lineal	6,500	1	,011
N de casos válidos	15		
a. 5 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.			

Nota: Elaboración Propia / SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos al ser el nivel de significancia mayor a 0.05 se rechaza la hipótesis alternativa por lo que podemos determinar que la Responsabilidad Social Universitaria - factor relación con la sociedad no impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Conclusión Hipótesis General:

De acuerdo con el análisis estadístico realizado en la hipótesis general del Chi cuadrado, podemos concluir que la Responsabilidad Social Universitaria no influye en la Cultura Organizacional de las universidades de Lima Metropolitana ya que la RSU en el Perú aún está en una etapa incipiente, cuyo plan de acción aún no está definido por la SUNEDU ni en la Ley Universitaria, lo que lleva incluso, a que en algunas universidades la RSU se denomina Imagen Institucional o Proyección Social.

2. Conclusión Hipótesis específica 1

Podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado, que si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión de enseñanza-aprendizaje, investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) de la Responsabilidad Social Universitaria, no tendría impacto en la variable dependiente, Cultura Organizacional.

Esto podría deberse, entre otros factores, a la escasa inversión en desarrollo tecnológico e innovación en temas de Responsabilidad Social Universitaria en las universidades privadas del Perú actualmente.

3. Conclusión Hipótesis específica 2

Asimismo, podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado, que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, no tendría impacto en la variable dependiente, Cultura Organizacional. Uno de los factores que podrían explicar este resultado es la falta de un enfoque transversal de RSU dentro de las áreas de las universidades privadas de Lima Metropolitana basados en que este es un campo que aún se encuentra en desarrollo.

4. Conclusión Hipótesis específica 3

Por último, podemos concluir, luego de haber analizado la prueba de chi cuadrado, que, si existe un impacto positivo o negativo en la dimensión relación con la sociedad de la Responsabilidad Social Universitaria, no tendría impacto en la variable dependiente, Cultura Organizacional.

Sin embargo, es importante mencionar, que los resultados en este análisis son los que más aproximación tienen a tener un impacto en la Cultura Organizacional. Esto podría sustentarse en que las universidades coinciden en que la aplicación de un enfoque de RSU permite una mayor integración con su comunidad universitaria, docente y no docentes, con la enseñanza de valores, así como la práctica de actividades sociales y/o medioambientales.

Conclusión Entrevista en profundidad:

Se puede concluir de acuerdo con las entrevistas con los expertos sobre el tema que la Responsabilidad Social Universitaria es un término en gestación, el cual no se encuentra aún muy desarrollado dentro del marco de la Ley universitaria vigente y las propias instituciones educativas. Es por esta razón, que cada una de las universidades en el Perú cuenta con libertad en las prácticas y proyectos que realiza como parte de su gestión de RSU.

Consideran, que las universidades enfocan básicamente sus actividades de RSU en temas ambientales ya que actualmente es el tema de mayor relevancia para los grupos de interés del ámbito de educación superior.

Con respecto al factor Enseñanza - aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), los expertos concluyen que es fundamental para poder realizar una política adecuada de RSU, considerar la transferencia de conocimientos (enseñanza – aprendizaje) como un mecanismo que fomente la creación de ideas innovadoras a través de la investigación permitiendo impactos positivos en los diferentes aspectos a las universidades.

Con respecto al factor gestión, ambos expertos consideran este como un aspecto fundamental que complementa la RSU debido a que con ideas innovadoras en gestión podemos evaluar y reducir el impacto negativo colateral que realizan las universidades a partir de sus actividades, tanto en el medio ambiente como en el social.

Con respecto al factor relación con la sociedad, las universidades deben tener una visión más consciente de su rol como organización encargada de brindar conocimientos y contribuir al desarrollo de la sociedad en su conjunto, donde participe en un rol más activo ya que se considera que actualmente se estarían desperdiciando un gran potencial de capacidades sociales en este ámbito.

Por lo anterior expuesto, lo que sugieren los especialistas es que se debe buscar un mayor compromiso en la incorporación de la RSU en la cultura de las instituciones educativas del nivel superior, y no únicamente limitarse a cumplir con lo dictaminado dentro de la Ley Universitaria y lo correspondiente al medio ambiente.

Recomendaciones

En función a las conclusiones se recomienda:

1. Que los principales actores de la RSU en el país, como la SUNEDU y los principales representantes de las áreas de responsabilidad social de las universidades privadas de Lima, busquen un acercamiento a partir de una mesa de trabajo entre a fin de estandarizar las actividades o planes de acción que las universidades deben aplicar para dar cumplimiento a la Ley Universitaria con énfasis RSU. Adicionalmente, que entre las partes involucradas haya una concientización y acuerdo de que la RSU no debe ser vista de carácter voluntario, sino institucional. Por otro lado, existe la red URSULA, la cual es un espacio para que diferentes universidades latinoamericanas confraternicen y compartan experiencias sobre la Responsabilidad Social Universitaria, se recomienda la participación de las universidades peruanas y su adherencia a la misma.

Recomendamos una mayor participación de universidades a nivel nacional en el Encuentro Nacional “Responsabilidad Social: Fundamento De La Vida Universitaria”,

espacios, organizados por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), la Universidad Nacional de Piura (UNP) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), tienen como uno de sus propósitos compartir experiencias y promover el diálogo académico sobre los diversos enfoques y prácticas vinculadas con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) existentes en universidades peruanas y de la región latinoamericana.

Como se sugiere en el artículo *“Responsabilidad Social Universitaria en Perú”* presentado por Franklin Duarte para SIRSE (Sistema Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial) recogemos su recomendación, quien indica que sería ideal que todas las universidades en el país elaboren y difundan periódicamente reportes de sostenibilidad para conocer sus aportes a la comunidad y optar a reconocimientos mediante los premios que otorga por ejemplo la Fundación Corresponsables que cuenta con un Comité Técnico formado por expertos en responsabilidad social y sostenibilidad.

Se recomienda que las universidades realicen una mayor inversión, tanto en desarrollo tecnológico como innovación en Responsabilidad Social Universitaria, ya que el presupuesto que asigna a la misma es bajo. Como parte de ello, capacitar a los docentes y alumnos en los avances de la tecnología e innovación. Capacitar a los docentes, alumnos y toda la comunidad universitaria sobre las dimensiones de RSU a fin de que exista un involucramiento por parte de estos ya que son ellos, mediante la educación, quienes van a aportar y pueden transformar la sociedad.

2. De igual manera, sugerimos que las universidades tomen como ejemplo las normas indicadas por el Global Reporting Initiative (GRI), la cual es una organización internacional no gubernamental que produce la estructura de reportes de sostenibilidad más utilizada en el mundo debido a su desarrollo en estándares confiables. Es recomendable que las áreas de RSU dentro de las universidades fortalezcan su presencia dentro de los procesos de todas las áreas que conforman la universidad para fomentar la aplicación de RSU en todos sus ámbitos. Para ello, se sugiere la aplicación de normas en base a la ISO 26000 a fin de garantizar procesos con estándares de nivel mundial en temas de Responsabilidad Social.

3. Se debe buscar la participación de otros actores del sector público como privado en el fomento de la RSU, no únicamente basta con el involucramiento de las universidades privadas, a fin de que en conjunto se pueda plantear y buscar avances que contribuyan a nivel país. Tomar acciones de forma individual en favor de la RSU difícilmente generará un gran impacto.

Se sugiere que las universidades velen por tener una Cultura Organizacional donde el alumnado también participe y forme parte del enfoque de RSU a fin de que una vez terminada la etapa académica pueda retribuir a la sociedad a partir del conocimiento adquirido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. & Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 2(1), 54-70. Recuperado de <http://www.daena-journal.org/>
- Aldeanueva, I. & Benavides, C. (2012). La dimensión social de la educación superior: universidades socialmente responsables. *Boletín económico de Ice*, 1 (3024) <https://doi.org/10.32796/bice.2012.3024.5176>
- Baca, Hilda (2015) *La Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta conceptual y medición en el ámbito de una universidad privada Lima – Perú*. (Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla - España)
- Bambarén, R. (2019). Preparan nueva acreditación para evaluar calidad de investigación de las universidades. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sineace-lanzara-nueva-acreditacion-investigacion-responsabilidad-social-universidades-266451>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/257850>
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. En Oxford University Press (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-45). doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002
- Cuesta, De la Cruz & Rodríguez (2010) Responsabilidad Social Universitaria: Del discurso simbólico a los desafíos reales. En Netbiblo (Eds), *Responsabilidad Social Universitaria* (pp.xxi-xxx). Recuperado de <http://consellosocial.udc.es/uploadedFiles/CSUDC.b7psr/fileManager/Responsabilidad%20social%20universitaria.pdf>
- Declaración de Belo Horizonte. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: <https://issuu.com/unesco-iesalc/docs/declaracionbelohorizonte>

- Diez, Elieth. (2006). La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. 15.02.2019, de Vision Gerencial Sitio web: <http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/articulo5.pdf>
- Encalada Orozco, Juan. (2015) Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial de las pequeñas empresas del sector alimenticio de la ciudad de Loja. Revista SurAcademia.
- Gaete Quezada, Ricardo. (2015). La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso. 15.02.2019, de Revista Electronica “Actualidades Investigativas en Educación” Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/447/44733027012.pdf>
- Martí, Juan (2011) Responsabilidad Social Universitaria: Estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas. (Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, departamento de Psicología, Valencia - España)
- Martí-Noguera, J., Calderón, A. & Fernández-Godenz, A. (2018), “La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú”, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iisue/Universia, vol. ix, núm. 24, pp. 107-124, 10.22201/iisue.20072872e.2018.24.3363 [Consulta: febrero de 2019]
- Martí-Vilar, Almerich, Cifuentes, Grimaldo, Martí, Merino & Puerta (2011) Responsabilidad Social Universitaria: Estudio Iberoamericano sobre influencia de la educación en la formación de profesionales responsables con la sociedad.
- Martinez, C., Mavarez, R., Rojas, L., Rodriguez, J. & Carvallo B. (2006). La responsabilidad social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad-entorno social. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+1
- Naval, C. & Ruiz-Cobella, M. (2012). Aproximación a la responsabilidad social universitaria: La respuesta de la universidad a la sociedad.
- O'Reilly, C. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, 34,487-516.

- Perú (2014), “Ley núm. 30220. Ley universitaria”, en El Peruano Diario Oficial, Año xxxi, núm. 12914, Lima, pp. 527211-527233, [Consulta: febrero de 2019].
- Ramallo, M. (2015) La evaluación de la Responsabilidad Social Universitaria. Universidad de Belgrano.
- Reyna, S. (2018) La Responsabilidad Social Universitaria como política gubernamental en las Universidades Públicas Estatales en México [Consulta: setiembre de 2019].
- Robbins, S (2005) Administración (8va Ed.) México: Pearson.
- Schein, Edgar H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly. 28, 339-358.
- UMA (2007). Presentación al Claustro de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga 2006-2007, (inédito), Málaga, Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica. Universidad de Málaga.
- Unión de Responsabilidad Social Latinoamericana (URSULA) (2018). Investigación Continental URSULA: estado del arte de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en América Latina – 2018 Recuperado de: <http://unionursula.org/investigación-continental-rsu-2018/>
- Vallaeys, Francois. (2008). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? 15.02.2019, de Pontificia Universidad Católica del Perú Sitio web: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Vallaeys, Francois. (2008) Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades.
- Villar, J. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades.

ANEXOS PERTINENTES

Apéndice A: Árbol del Problema

Apéndice B. Matriz de Consistencia: El impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA	CONCLUSION
<p>Problema Principal</p> <p>¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar si la Responsabilidad Social Universitaria tiene un impacto en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Responsabilidad Social Universitaria impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Responsabilidad Social Universitaria</p>	<p>1. Tipo y diseño de investigación:</p> <p>Aplicada. Mixta</p>	<p>Responsabilidad Social Universitaria no influye en la Cultura Organizacional de las universidades de Lima Metropolitana ya que la RSU en el Perú aún está en una etapa incipiente, cuyo plan de acción aún no está definido por la SUNEDU ni en la Ley Universitaria, lo que lleva incluso, a que en algunas universidades la RSU se denomina Imagen Institucional o Proyección Social</p>
<p>Problemas Secundarios</p> <p>A. ¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, ¿año 2019?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>A. La Responsabilidad Social Universitaria - factor enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza-aprendizaje, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) - Gestión - Relación con la sociedad <p>Variable Dependiente:</p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p>Investigación Cualitativa</p> <p>Instrumento: Entrevista en profundidad.</p> <p>Investigación Cuantitativa</p> <p>Instrumento: Encuestas.</p> <p>2. Unidad de análisis:</p> <p>Responsabilidad Social Universitaria, I+D+i, gestión y relación con la sociedad.</p> <p>3. Población de estudio:</p> <p>La población estará constituida por las 18 universidades privadas acreditadas por el SUNEDU en Lima Metropolitana y que cuentan con Responsabilidad Social Universitaria.</p>	<p>La enseñanza-aprendizaje, investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) de la Responsabilidad Social Universitaria, no tiene impacto en la Cultura Organizacional. Esto podría deberse, entre otros factores, a la escasa inversión en desarrollo tecnológico e innovación en temas de Responsabilidad Social Universitaria en las universidades privadas del Perú actualmente.</p> <p>La Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria, no tiene impacto en la Cultura Organizacional. Uno de los factores que podrían explicar este resultado es la falta de un enfoque transversal de RSU dentro de las áreas de las universidades privadas de Lima Metropolitana basados en que este es un campo que aún se encuentra en desarrollo.</p> <p>La relación con la sociedad de la Responsabilidad Social Universitaria no tendría impacto en la Cultura Organizacional. Sin embargo, es importante mencionar, que los resultados en este análisis son los que más aproximación tienen a tener un impacto en la Cultura Organizacional. Esto podría sustentarse en que las universidades coinciden en que la aplicación de un enfoque de RSU permite una mayor integración con su comunidad universitaria, docente y no docentes, con la enseñanza de valores, así como la práctica de actividades sociales y/o medioambientales.</p> <p>La RSU es un término flexible, el cual no se encuentra aún definido en el marco de la Ley universitaria vigente, y es por esta razón que cada una de las universidades en el Perú cuenta con libertad en las prácticas y proyectos que realiza como parte de su gestión de RSU, tanto en su gestión, el impacto al medio ambiente como impacto en la sociedad.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	RESULTADOS	RECOMENDACIONES
<p>B. ¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria – factor gestión en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?</p> <p>C. ¿Cuál es el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria – factor relación con la sociedad en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019?</p>	<p>b) Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria – factor gestión en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p> <p>c) Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Universitaria – factor relación con la sociedad en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>B. La Responsabilidad Social Universitaria – factor gestión impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p> <p>C. La Responsabilidad Social Universitaria – factor relación con la sociedad impacta en la Cultura Organizacional de las universidades privadas en Lima Metropolitana, año 2019.</p>	<p>Variable Dependiente: Cultura Organizacional</p> <p>Indicadores: - Innovación y aceptación del riesgo. - Atención al detalle - Orientación a los resultados. - Orientación a la gente. - Orientación a los equipos - Energía o Agresividad - Estabilidad</p>	<p>Responsabilidad Social Universitaria.</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Alfa de Cronbach: 0.840</p> <p>Chi-Cuadrado Hipótesis general: 0.506</p> <p>Chi-Cuadrado Hipótesis específica 1: 0.506</p> <p>Chi-Cuadrado Hipótesis específica 2: 0.255</p> <p>Chi-Cuadrado Hipótesis específica 3: 0.010</p>	<p>Que los principales actores de la RSU en el país, como la SUNEDU y los principales representantes de las áreas de responsabilidad social de las universidades privadas de Lima, busquen un acercamiento a partir de una mesa de trabajo entre a fin de estandarizar las actividades o planes de acción que las universidades deben aplicar para dar cumplimiento a la Ley Universitaria con énfasis RSU. Adicionalmente, que entre las partes involucradas haya una concientización y acuerdo de que la RSU no debe ser vista de carácter voluntario, sino institucional. Por otro lado, existe la red URSULA, la cual es un espacio para que diferentes universidades latinoamericanas confraternicen y compartan experiencias sobre la Responsabilidad Social Universitaria, se recomienda la participación de las universidades peruanas y su adherencia a la misma.</p> <p>Las universidades realicen una mayor inversión, tanto en desarrollo tecnológico como innovación en Responsabilidad Social Universitaria, ya que el presupuesto que asigna a la misma es bajo. Como parte de ello, capacitar a los docentes y alumnos en los avances de la tecnología e innovación. Capacitar a los docentes, alumnos y toda la comunidad universitaria sobre las dimensiones de RSU a fin de que exista un involucramiento por parte de estos ya que son ellos, mediante la educación, quienes van a aportar y pueden transformar la sociedad.</p> <p>Sugerimos que las universidades tomen como ejemplo las normas indicadas por el Global Reporting Initiative (GRI), la cual es una organización internacional no gubernamental que produce la estructura de reportes de sostenibilidad más utilizada en el mundo debido a su desarrollo en estándares confiables. Es recomendable que las áreas de RSU dentro de las universidades fortalezcan su presencia dentro de los procesos de todas las áreas que conforman la universidad para fomentar la aplicación de RSU en todos sus ámbitos. Para ello, se sugiere la aplicación de normas en base a la ISO 26000 a fin de garantizar procesos con estándares de nivel mundial en temas de Responsabilidad Social.</p> <p>Se sugiere que las universidades velen por tener una Cultura Organizacional donde el alumnado también participe y forme parte del enfoque de RSU a fin de que una vez terminado la etapa académica puedan retribuir a la sociedad a partir del conocimiento adquirido</p>

Nota: Elaboración Propia

Entrevista en profundidad de Responsabilidad Social y Cultura Organizacional

Nombre: _____	Cargo: _____
Empresa: _____	Tiempo de experiencia: _____

Como parte del programa de titulación de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, la presente entrevista tiene por finalidad conocer su percepción como especialista que nos permita complementar el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento:

1. En términos generales, ¿Cuál es su opinión respecto a la Responsabilidad Social Universitaria?
2. Respecto a la RSU ¿Qué papel juega en su opinión el aprendizaje, el desarrollo tecnológico y la innovación en el ámbito social, económico y ambiental?
3. Teniendo en cuenta la RSU ¿Cuál es la gestión de responsabilidad en los ámbitos social, económico y ambiental?
4. Y con respecto a la relación con la sociedad, ¿Qué papel considera que tiene dentro de la RSU en el ámbito social, económico y ambiental?
5. ¿Cuáles son los beneficios de contar con RSU en las universidades?
6. En términos generales, ¿Cuál es su opinión respecto a la Cultura Organizacional?
7. ¿Qué opinión tiene con respecto a la innovación y la aceptación del riesgo dentro de la Cultura Organizacional?
8. En lo concerniente a la atención a los detalles, ¿Qué papel considera tiene dentro de la Cultura Organizacional?
9. ¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a los resultados dentro de la C.O.?
10. Asimismo, ¿Qué opinión tiene con respecto a la orientación a las personas o a los equipos dentro de la C.O.?
11. ¿Qué tan importante considera es la energía o agresividad dentro de la CO?
12. ¿Qué papel considera tiene la estabilidad dentro de la C.O.?
13. ¿Cuál es su opinión con respecto a la RSU y su impacto en la C.O.?

14. ¿Cuál es su opinión sobre el contexto actual de la RSU en las universidades privadas en Perú?
15. ¿Cree usted que tener RSU le da una imagen de reputación positiva a la universidad?
16. Para finalizar, ¿Qué recomendaciones brindaría a las universidades que aún no tienen tan desarrollada su área de RSU?

Apéndice D: Cuestionario de Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional

Cuestionario de Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional

La siguiente encuesta forma parte del trabajo de investigación “El Impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año 2019”, y tiene por finalidad contar con su valiosa opinión profesional y experiencia. Hay que mencionar que la información recopilada será de uso confidencial y para fines de investigación académica.

Nombre: _____	Equipo: _____
Cargo: _____	Tiempo en la institución: _____

Marque con un aspa de acuerdo a la siguiente escala:

1	Totalmente Desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente De acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	1	2	3	4	5
Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)					
1. Considera que su centro de labores desarrolla suficiente tecnología y conocimiento que se puedan aplicar al medio ambiente.					
2. Su centro de labores produce conocimiento y modelos para el desarrollo sostenible					
3. Incentiva la formación de valores hacia la sociedad					
4. Promueve la investigación en materia de responsabilidad social					
5. Fomenta la creación de modelos de actuación y gestión					
6. Implanta dentro de la formación académica temas relativos a la responsabilidad social					
7. Otorga ayudas para investigar en materia de responsabilidad social					
Gestión					
8. Dentro del desarrollo de las actividades, se promueve la reducción en el uso de recursos naturales					
9. Fomenta la utilización de transportes sostenibles					
10. Promueve el reciclaje y la reducción de residuos					
11. Se cultiva la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU					
12. Promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales					
13. Su centro de labores apoya la transparencia en rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas.					
14. Promueve la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios (tecnología, edificios entre otros)					
Relación con la sociedad					
15. La universidad promueve la conservación de zonas naturales dentro del campus					

16. Promueve proyectos orientados a la protección del medio ambiente					
17. Contribuye a informar sobre sostenibilidad					
18. Coopera con la sociedad y a la generación de empleo					
19. Contribuye a concientizar a la sociedad sobre la responsabilidad social					
20. Vende servicios y/o productos basados en el comercio justo					
21. Fomenta proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable					

CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. En su centro labores incentiva la innovación.					
2. En su centro de labores tiene una alta aceptación al riesgo.					
3. En su centro de labores se presta especial atención a los detalles.					
4. En su centro de labores los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.					
5. En su centro de labores las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.					
6. En su centro de labores toman en consideración la opinión de sus colaboradores.					
7. En su centro de trabajo el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.					
8. En su centro de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
9. En su centro de labores se promueve un ambiente competitivo entre colaboradores.					
10. En su área de trabajo se consideran más competidores en lugar de ser cooperadores.					
11. Considera a su área de trabajo como estable					
12. En su centro de labores se toman decisiones en pro del mantenimiento del status quo					

Apéndice E: Cronograma

Actividades	Inicio	Fin	Semana	Semana														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Planeamiento del Problema - Preguntas de Investigación	14-ene	19-ene	1															
Objetivos e Hipótesis	21-ene	26-ene	2															
Matriz de Consistencia- Cronograma - Limitaciones - Referencias Bibliográficas	28-ene	02-feb	3															
Plan de Investigación	04-feb	09-feb	4															
Presentación del Plan de Investigación	11-feb	16-feb	5															
Introducción - Inicio del Capítulo 1: Marco Teórico Constructo 1	11-mar	16-mar	6															
Marco Teórico Constructo 2 y Sector	18-mar	23-mar	7															
Presentación de Marco Teórico Completo.	1-abr	6-abr	8															
Capítulo 3: Introducción Metodológica.	8-abr	13-abr	9															
Análisis Cualitativo (Trabajo de Campo)	15-abr	20-abr	10															
Análisis Cuantitativo (Trabajo de Campo)	29-abr	4-may	11															
Presentación Capitulo 3	6-may	11-may	12															
Presentación Capitulo 4 - Conclusiones y Recomendaciones.	20-may	25-may	13															
Entrega de Tesis Final - Revisión de Tesis Completa	7-jun	7-jun	14															

Cuestionario de Responsabilidad Social Universitaria y Cultura Organizacional

El presente cuestionario forma parte de la investigación "El Impacto de la Responsabilidad Social Universitaria en la Cultura Organizacional de las Universidades Privadas en Lima Metropolitana, año 2019", con el objeto de contar con su valiosa opinión profesional y experiencia. La información obtenida será utilizada solo con fines académicos y es de carácter confidencial y reservado.

Nombre:	<u>Ximena Massey</u>	Equipo:
	<u>UPC</u>	
Cargo:	<u>Coordinadora de RS</u>	Tiempo en la institución:
	<u>8 meses</u>	

Marque con un aspa de acuerdo a la siguiente escala:

1	Totalmente Desacuerdo
2	Desacuerdo
3	Ni De acuerdo, ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente De acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

Ximena Massey

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	1	2	3	4	5
Enseñanza- Aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)					
1. Considera que su centro de labores desarrolla suficiente tecnología y conocimiento que se puedan aplicar al medio ambiente.			X		
2. Su centro de labores produce conocimiento y modelos para el desarrollo sostenible				X	
3. Incentiva la formación de valores hacia la sociedad					X
4. Promueve la investigación en materia de responsabilidad social		X			
5. Fomenta la creación de modelos de actuación y gestión			X		
6. Implanta dentro de la formación académica temas relativos a la responsabilidad social		X			
7. Otorga ayudas para investigar en materia de responsabilidad social		X			
Gestión					
8. Dentro del desarrollo de las actividades, se promueve la reducción en el uso de recursos naturales			X		
9. Fomenta la utilización de transportes sostenibles				X	
10. Promueve el reciclaje y la reducción de residuos				X	
11. Se cultiva la formación de docentes y personal administrativo con un enfoque de RSU		X			
12. Promueve la igualdad de oportunidades y reduce los riesgos laborales			X		
13. Su centro de labores apoya la transparencia en rendición de cuentas al contratar compras y servicios basados en conductas éticas.				X	
14. Promueve la mejora continua en el uso eficiente de los recursos universitarios (tecnología, edificios entre otros)			X		
Relación con la sociedad					
15. La universidad promueve la conservación de zonas naturales dentro del campus		X			

16. Promueve proyectos orientados a la protección del medio ambiente			X		
17. Contribuye a informar sobre sostenibilidad			X		
18. Coopera con la sociedad y a la generación de empleo				X	
19. Contribuye a concientizar a la sociedad sobre la responsabilidad social			X		
20. Vende servicios y/o productos basados en el comercio justo		X			
21. Fomenta proyectos en base a criterios éticos y socialmente responsable				X	

CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. En su centro labores incentiva la innovación.					X
2. En su centro de labores tiene una alta aceptación al riesgo.			X		
3. En su centro de labores se presta especial atención a los detalles.			X		
4. En su centro de labores los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.			X		
5. En su centro de labores las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.				X	
6. En su centro de labores toman en consideración la opinión de sus colaboradores.				X	
7. En su centro de trabajo el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.			X		
8. En su centro de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					X
9. En su centro de labores se promueve un ambiente competitivo entre colaboradores.				X	
10. En su área de trabajo se consideran más competidores en lugar de ser cooperadores.		X			
11. Considera que su área de trabajo como estable.					X
12. En su centro de labores se toman decisiones en pro del mantenimiento del status quo.			X		