

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
TACNA, PERÍODO, 2020**

TESIS

Presentada por:

Mag. KATYA LORENA ROSARIO VIACAVA PARODI

ORCID: 0000-0001-7510-809X

Asesor:

Dr. Lucio Walter Manuel Valderrama Pérez

ORCID: 0000-0001-6061-2736

Para obtener el grado académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA- PERÚ

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
TACNA, PERÍODO, 2020**

TESIS

Presentada por:

Mag. KATYA LORENA ROSARIO VIACAVA PARODI

ORCID: 0000-0001-7510-809X

Asesor:

Dr. Lucio Walter Manuel Valderrama Pérez

ORCID: 0000-0001-6061-2736

Para obtener el grado académico de:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

TACNA- PERÚ

2023

PÁGINA DEL JURADO

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

Tesis

**GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE
TACNA, PERÍODO, 2020**

Presentada por:

Mag. Katya Lorena Rosario VIACAVA PARODI

**Tesis sustentada y aprobada el 11 de enero de 2023; ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: Dra. Eloyna Lucía Peñaloza Arana

SECRETARIO: Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

VOCAL: Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

ASESOR: Dr. Walter Valderrama Pérez

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo **Katya Lorena Rosario VIACAVA PARODI** en calidad de **doctoranda** del Doctorado **en Administración** de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 00507008

Soy autora de la tesis titulada: **GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO, 2020.**

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser la única autora del texto entregado para obtener el grado académico de Doctora en Administración, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin. Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.


Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y

veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 11 de enero de 2023



Katya Lorena Rosario VIACAVA PARODI

DNI 0050708

DEDICATORIA

A Dios, prioritariamente, reconociendo que sin Él nada es posible, y de manera especial en estos tiempos y realidades desafiantes. Esta tesis es la culminación de otra etapa formativa en mi vida. El tiempo y esfuerzo de personas muy queridas, como mis padres, están significativamente involucrados. Es a ellos a quienes les dedico el presente trabajo, deseando darles el reconocimiento y la honra que merecen.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, por su creación, y por dejar claramente establecido en su Palabra (Génesis 9:1-7) la responsabilidad humana de administrar y cuidar la tierra teniéndolo en cuenta a Él, para beneficio propio y de los demás. Estos son principios inspiradores y motivadores para la responsabilidad social universitaria.

A mi familia, por su constante apoyo y motivación, que, en tiempos como el presente, se hizo especialmente necesario. La pandemia por el COVID-19 generó situaciones difíciles en el aspecto sanitario, familiar, laboral, social y económico.

Mi reconocimiento y gratitud a mi asesor de tesis y a cada uno de los docentes que pusieron a disposición sus conocimientos, experiencia y orientación durante la elaboración de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	IV
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE	IX
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	22
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.2.1. Problema Principal	26
1.2.2. Problemas Específicos	26
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.4.1. Objetivo General	28
1.4.2. Objetivos Específicos	28
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	29
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1.1. Antecedentes Internacionales.	29
2.1.2. Antecedentes Nacionales.	32
2.2. Bases teóricas	36
2.2.1. Teorías de Responsabilidad Social Universitaria	36
2.2.1.1. Ámbito de Cognición	49
2.2.1.2. Ámbito de educación	50
2.2.1.3. Ámbito de Participación social	52
2.2.1. 4. Algunas Teorías sobre la Responsabilidad Social Universitaria	53
2.2.1. 5. La universidad y su política de la RSU	55

2.2.2. Teorías de cultura organizacional	58
2.2.2.1. Elementos de la cultura organizacional	62
2.2.2.2. Características de la cultura organizacional	64
2.2.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional	66
2.2.2.4. La cultura organizacional bajo el enfoque de innovación	68
2.2.2.5. Factores de la cultura organizacional	69
2.2.2.6. Niveles de Cultura	73
2.2.2.7. Modelos de la cultura organizacional	75
a) Iceberg de la Cultura Organizacional	75
b) Modelo de diagnóstico de la Cultura Organizacional	76
c) Modelo de integración de cultura y conocimiento	79
d) Teoría de las dimensiones de la cultura organizacional	80
2.2.2.8. Clima Laboral	82
2.2.2.9. Clima laboral o clima organizacional	82
2.2.2.10. Factores que pueden alterar el buen clima organizacional	83
a) Carencia de una buena comunicación	83
b) Carencia de reconocimiento e incentivos	83
c) Falta de equidad	83
2.2.2.11. Consecuencias del mal clima laboral	83
2.2.2.12. Cómo medir el clima laboral	84
2.2.2.13. Ventajas al medir el clima organizacional	85
2.2.2.14. Comportamiento organizacional	85
2.2.2.15. Valores	86
2.3. CONCEPTOS BÁSICOS	88
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	92
3.1. HIPÓTESIS	92
3.1.1. Hipótesis General	92
3.1.2. Hipótesis Específicas	92
3.2. VARIABLES	93
3.2.1. Variable Independiente	93

3.2.2. Escala de medición	94
3.2.3. Variable Dependiente	94
3.2.4. Escala de medición	95
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	95
3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN)	95
3.5.1. Ámbito	95
3.5.2. Tiempo	95
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	95
3.6.1. Unidad de estudio:	95
3.6.2. Población:	96
3.6.3. Muestra:	96
3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	96
3.8. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	96
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	98
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	98
4.1.1. Antes de la pandemia	98
4.1.2. Durante la pandemia	99
4.1.3. Medios de prueba de trabajo de campo:	100
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	101
4.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	101
4.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	102
4.5. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	143
4.2.1. Verificación de Hipótesis Específicas	143
4.2.2. Verificación de Hipótesis General	147
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	148
PROPUESTA	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
5.1 CONCLUSIONES	154

5.2. RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
ANEXOS	166
ANEXO N° 01 – MATRIZ DE CONSISTENCIA	168
ANEXO N° 02: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	169
ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de cultura organizacional	61
Tabla 2. Operacionalización - Variable Independiente.	93
Tabla 3: Operacionalización - Variable Dependiente.	94
Tabla 4: Alfa de Cronbach	97
Tabla 5: Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes.	102
Tabla 6: Comunicación entre los directivos y el personal.	103
Tabla 7: Espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales.	104
Tabla 8. Comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo.	105
Tabla 9: Para el 2020-I, ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo.	106
Tabla 10: Fomenta preocupación por consecuencias de la contaminación	107
Tabla 11. Favorece y promueve productos reciclados y reciclables.	108
Tabla 12. Autodiagnóstico de impacto que actividades causan en el entorno.	110
Tabla 13 Evalúa el desempeño de docentes con transparencia.	111
Tabla 14: Los docentes son capacitados en estrategias enseñanza-aprendizaje.	112
Tabla 15. Los docentes practican estrategias de enseñanza-aprendizaje.	113
Tabla 16. Se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural.	114
Tabla 17. Se organizan cursos de RSU para sensibilizar a los estudiantes.	115
Tabla 18 Se promueve actividades de voluntariado en la universidad.	116
Tabla 19. Los cursos de carrera abordan temas para Desarrollo Sustentable.	117
Tabla 20: Los docentes son capacitados en temas de educación RSU	118
Tabla 21. Diversificación académica conforme a necesidades del entorno.	119
Tabla 22. Incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación.	120
Tabla 23. Líneas de investigación orientadas a solución de problema social.	121
Tabla 24. Articulación con proyectos sociales de extensión universitaria.	122
Tabla 25. El desempeño profesional garantiza permanencia laboral.	123
Tabla 26: Se brinda estabilidad laboral a los colaboradores.	124
Tabla 27: Los directivos promueven el éxito como docentes y administrativos	125
Tabla 28: Distribución de áreas de trabajo permite comunicación	126
Tabla 29: Existe sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.	127

Tabla 30: La comunicación con autoridades permite solucionar problemas.	128
Tabla 31: La comunicación contribuye al desempeño de sus colaboradores.	129
Tabla 32: El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	130
Tabla 33: Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.	131
Tabla 34: La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores.	132
Tabla 35: El puesto que actualmente desempeño brinda bienestar personal.	133
Tabla 36: Se hace un uso abusivo de los permisos disponibles.	134
Tabla 37: Promueve rotación del personal para motivar un mayor aprendizaje.	135
Tabla 38: Los docentes cuentan con experiencia en las materias que imparten.	136
Tabla 39: Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.	137
Tabla 40: Los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes.	138
Tabla 41: Influencia del docente en la escala de valores de los estudiantes.	139
Tabla 42: Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.	140
Tabla 43: La universidad toma en cuenta la planeación de sus actividades.	141
Tabla 44: Participo en el plan estratégico que desarrolla la universidad	142
Tabla 45: Correlación hipótesis - Primera hipótesis específica	143
Tabla 46: Correlación hipótesis - segunda hipótesis específica	145
Tabla 47: Correlación hipótesis - Cuarta hipótesis específica	146
Tabla 48: Correlación hipótesis general	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible	38
Figura 2. Modelo de los Procesos Claves de la Sociedad/Interdependencia	39
Figura 3. Ámbitos de acción socialmente responsable	40
Figura 4. Diamante del diseño organizacional socialmente responsable	42
Figura 5. Ámbitos de acción y metas de desempeño socialmente responsable	45
Figura 6. Teorías de la administración y su orientación en RSU	54
Figura 7. Ruta de la RSU	57
Figura 8. Niveles de cultura organizacional	63
Figura 9. Elementos básicos para la cultura organizacional	64
Figura 10. Fomento de cultura de innovación	68
Figura 11. Factores de la cultura organizacional	70
Figura 12. Niveles de la cultura organizacional	74
Figura 13. Factores de la cultura organizacional	75
Figura 14. Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional	77
Figura 15. Modelo de integración de cultura y conocimiento	79
Figura 16. Teoría de las dimensiones de la cultura organizacional	80
Figura 17. Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes.	103
Figura 18. Comunicación entre los directivos y el personal.	104
Figura 19. Espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales.	105
Figura 20. Comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo.	106
Figura 21. Para el 2020-I, ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo.	107
Figura 22. Fomenta preocupación por las consecuencias de la contaminación.	108
Figura 23. Favorece y promueve productos reciclados y reciclables.	109
Figura 24. Autodiagnóstico de impacto que actividades causan en el entorno.	110
Figura 25. Evalúa el desempeño de docentes con transparencia.	111
Figura 26. Los docentes son capacitados en estrategia enseñanza-aprendizaje.	112
Figura 27. Los docentes practican estrategias de enseñanza-aprendizaje.	113
Figura 28. Se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural.	114

Figura 29 Se organizan cursos, de RSU para sensibilizar a los estudiantes.	115
Figura 30. Se promueve actividades de voluntariado en la universidad.	116
Figura 31. Los cursos de carrera abordan temas para Desarrollo Sustentable.	117
Figura 32 Los docentes son capacitados en educación ciudadana, RSU.	118
Figura 33 Diversificación académica conforme a necesidades del entorno.	119
Figura 34 Incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación.	120
Figura 35 Líneas de investigación orientadas a la solución de problema social.	121
Figura 36. Articulación con proyectos sociales de extensión universitaria.	122
Figura 37 El desempeño profesional garantiza permanencia laboral.	123
Figura 38: Se brinda estabilidad laboral a los colaboradores.	124
Figura 39: Los directivos promueven el éxito como docente y administrativo.	125
Figura 40: Distribución de áreas de trabajo permite comunicación	126
Figura 41: Existe sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.	127
Figura 42: La comunicación con autoridades permite solucionar problemas.	128
Figura 43: La comunicación contribuye al desempeño de sus colaboradores.	129
Figura 44: El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales.	130
Figura 45: Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo	131
Figura 46: La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores.	132
Figura 47: El puesto que actualmente desempeño brinda bienestar personal.	133
Figura 48 . Se hace un uso abusivo de los permisos disponibles.	134
Figura 49. Promueve rotación del personal para motivar un mayor aprendizaje.	135
Figura 50. Los docentes cuentan con experiencia en las materias que imparten.	136
Figura 51. Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.	137
Figura 52. Los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes.	138
Figura 53. Influencia del docente en la escala de valores de los estudiantes.	139
Figura 54. Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo	140
Figura 55. La universidad toma en cuenta la planeación de sus actividades.	141

Figura 56. Participo en el plan estratégico que desarrolla la universidad 142

RESUMEN

La responsabilidad social universitaria (RSU) se ha convertido desde el año 2014 en un factor determinante para la educación superior de calidad, establecido por la Ley Universitaria N°30220, generando nuevos objetivos y retos en las universidades, puesto que implica modificar sistemas académicos y administrativos. Esta no solo afecta la calidad del producto universitario, sino también a la propia institución, dada su característica y requisito de transversalidad, modifica también la cultura organizacional de la institución.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación de la gestión de responsabilidad social universitaria y la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna en el período 2020, con el fin de proponer estrategias de mejora para la implementación y gestión de la responsabilidad social universitaria. La investigación es de tipo básica, de diseño no experimental, se trabajó con una muestra representativa de 150 colaboradores entre docentes y administrativos de la Universidad Privada de Tacna; se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento un cuestionario para evaluar las variables.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que existe un nivel de correlación alto con un Coeficiente de Spearman's Rho de 0,762 a un nivel de significancia de 0,000 (p-value) siendo el p-valor menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). En consecuencia, existe una correlación positiva moderada (está en el rango entre 0,5 y 0,8). Concluyendo que la implementación de la RSU influye en la transformación institucional de las universidades. Por lo tanto, se verifica y acepta la hipótesis general.

Palabras claves: Educación, Responsabilidad Social, Cultura Organizacional

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the management of university social responsibility and its relation on the organizational culture of the Private University of Tacna, period 2020. The research is of a basic type, of non-experimental design. The research was done with a representative sample of 150 professors, the data collection technique was the survey, and a questionnaire was used as an instrument to evaluate the variables.

One of the fundamental problems in this study is to recognize that USR has not yet managed to significantly influence administrative, academic and extension practices; and therefore, in the organizational culture of the institution. Among some of the causes we find conceptual confusion; A large part of students, teachers and even authorities have mistaken concepts of university social responsibility, interpreting it as an exclusive commitment of the authorities, a student volunteer program or university extension, an exclusive function of an internal body created for this purpose or a series of good internal and external practices. This is the fundamental cause that generates a development of activities not aligned to an organizational culture with a transversal vision of USR.

Finally, it is observed that Spearman's Rho coefficient amounts to 0.762 and the level of significance is 0.000 (p-value). Being the p-value less than 0.05 (5%), the null hypothesis (H0) is rejected and the alternative hypothesis (H1) is accepted; consequently, there is a moderate positive correlation (it is in the range between 0.5 and 0.8). Thus, it is concluded that the implementation of university social responsibility influences the institutional transformation of universities. Therefore, the general hypothesis is verified and accepted.

Keywords: Education, social responsibility, organizational culture

INTRODUCCIÓN

La Ley Universitaria N°30220 es la primera en América Latina, y quizás en el mundo, que plantea en su definición, la obligatoriedad de la RSU para las universidades públicas y privadas del país desde un enfoque de gestión de impactos y no de extensión y proyección social (Vallaey, 2018). Esta ley entró en vigencia el 9 de julio de 2014, introduciendo por primera vez, una definición de responsabilidad social universitaria, estableciéndola como el fundamento de la vida universitaria, con la obligación de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

En ese contexto, la responsabilidad social universitaria (RSU) toma una importancia determinante en las universidades, no solo en el desarrollo de sus funciones administrativas y académicas, sino también en la cultura organizacional. La escasez de estudios a nivel doctoral que expliquen la relación entre la RSU y la cultura organizacional es importante, siendo la primera un factor transversal a los cambios institucionales y de desarrollo en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), tiene mayor importancia en esta época de pandemia debido a la COVID -19.

Es así que las universidades se vuelven un eje central, no solo para generar conocimiento, sino también para desarrollar, desde sus actividades académicas e institucionales, acciones en el logro de generar profesionales socialmente responsables; con conocimientos, voluntad, sensibilidad social y compromiso para aportar en la solución a problemas de su entorno. Sin embargo, las confusiones conceptuales y las malas interpretaciones, entre otros, dificultan promover e implementar una RSU realmente transformadora. En consecuencia, la presente investigación tiene el propósito de evaluar indicadores que permitan conocer la relación que existe entre la gestión e implementación de RSU y la cultura

organizacional de la UPT, que sirvan como base para la propuesta de estrategias de mejora que aporten al desarrollo de ambas variables.

Para mejor comprensión, la investigación se ha organizado de acuerdo a los lineamientos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, presentándose de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presenta el problema de investigación, su planteamiento y formulación, justificación y objetivos.

En el Capítulo II se exponen los postulados y teorías que sustentan los fundamentos teóricos científicos centrados en las dos variables del estudio: gestión de responsabilidad social universitaria y cultura organizacional.

El Capítulo III corresponde al marco metodológico que comprende las hipótesis, variables, tipo y diseño de investigación, población y muestra, procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV corresponde a los resultados de la investigación; descripción del trabajo de campo, diseño de la presentación de resultados, tratamiento estadístico, contrastación de la hipótesis y discusión de resultados.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, presentándose la propuesta de estrategias de mejora para la gestión e implementación de RSU en la Universidad Privada de Tacna.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo, hace más de una década que se ha venido estudiando a la sociedad. Las universidades desarrollan actividades a través de su Tercera Misión siendo un tema latente en investigación, ya que las universidades requieren trabajar a favor de una mejor sociedad reconociendo el rol que deben asumir como agentes de transformación, construyendo ciudadanos íntegros, comprometidos e interesados por las necesidades del entorno físico, social y ambiental (Gasca-Pliego, 2011). Así, la Unión Europea, a través de los proyectos denominados América Latina Formación Académica (ALFA), tiene como objetivo general “promover la cooperación académica entre universidades de América Latina y Europa, tanto en dimensiones formativas como de desarrollo institucional” (FACSO, 2004, p. 1).

En ese contexto, uno de los problemas que existe en el marco universitario viene a ser la carencia de valores y conocimiento del cuidado del medio ambiente, por tanto, es necesario estudiar cuáles son los problemas que han surgido en el marco de la cultura organizacional respecto a poder generar actividades ligadas a la RSU, desarrollando un sincronismo que determina un desarrollo entre docentes, estudiantes y la gestión misma, a fin de crear o mejorar espacios universitarios acorde a los nuevos lineamientos descritos en los objetivos de desarrollo sostenible al 2030 y en la visión de los proyectos cooperativos de los organismos internacionales.

La formación de futuros profesionales en la educación superior tiene un papel fundamental en la transformación cultural, económica y social de un país, pues la educación es uno de los principales impulsores de

transformación y progreso en una sociedad. El autodesarrollo para todos solo es posible en una sociedad participativa, donde existe preocupación por los problemas colectivos y se fomente una ciudadanía sabia, capaz de interesarse de forma continua por el proceso de gobierno (Gasca-Pliego, 2011). Es así que, la universidad debe generar cambios en sus estructuras organizativas tanto a nivel administrativo como académico, a fin de involucrar a la responsabilidad social universitaria como motor transversal de cambio continuo en la cultura organizacional y en la generación de profesionales alineados con los nuevos conceptos de desarrollo mundial.

En septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada uno de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos quince años (Naciones Unidas, 2015). El objetivo de desarrollo sostenible número cuatro es la “Educación de Calidad”, la cual no se puede dar si no hay una transformación tanto en aspectos curriculares como en estructuras y modelos de organización y gestión de las instituciones educativas de nivel superior.

Una de las causas latentes a entender relevante a los problemas de cultura organizacional es la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), que en las últimas décadas ha ido incrementado en interés e importancia debido a la necesidad de cambios en nuestra sociedad, tanto en el aspecto educativo como ambiental y social. La RSU exige desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables (Vallaey, 2015).

Este gran cambio de gestión es fundamental de ser estudiado en su realidad y contexto educativo pues permitirá valorar cómo la gestión académica y la gestión administrativa impactan hacia un desarrollo sostenible. Esta causa de RSU es fundamental de ser estudiada como punto de influencia en la cultura organizacional ya que se enmarca en la Ley Universitaria N° 30220, la misma que en el Artículo 124 define la RSU:

“como la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad... la responsabilidad social universitaria es fundamento de la vida universitaria, contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad, compromete a toda la comunidad universitaria” (Capítulo XIII, p.23)

Por tanto, una adecuada gestión de RSU implica una reforma profunda, radical, transversal y multidimensional, cuyo proceso puede ser gradual, pero debe ser constante y cotidiano, generando inevitablemente cambios en la cultura organizacional de la institución y en su entorno. La RSU aporta una serie de elementos a través del desarrollo de proyectos que originan cambios sustanciales no sólo en las universidades sino también en la sociedad, pues cada proyecto que se desarrolla en la universidad aporta a generar cambios sustanciales en la sociedad, permitiendo minimizar las brechas y aportar al cumplimiento de los ODS. En este sentido son muchas las universidades en el mundo que apuestan no sólo en aportar conocimiento a los estudiantes sino también en generar en ellos el compromiso hacia el otro.

La cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Son estos los que determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general

abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar, 2009). La cultura organizacional está asociada a los valores y la normatividad que rige en la universidad y estos a su vez en los métodos sobre desempeño del trabajo que se dan en el desarrollo de las actividades. Aún más, la pandemia provocada por la COVID-19 desnudó la carencia y las brechas que hay en cuanto a lo que busca la universidad para el desarrollo de toda la comunidad universitaria.

En el caso de la unidad de estudio, se puede evidenciar problemas en varios aspectos concernientes a la cultura organizacional debido a que; gran parte de estudiantes, docentes e incluso autoridades tienen conceptos equivocados de la responsabilidad social universitaria, interpretándola como un compromiso exclusivo de las autoridades, un programa de voluntariado estudiantil o extensión universitaria, con buenas prácticas internas y externas, esto muchas veces genera un desarrollo de actividades no alineadas a una cultura organizacional con visión transversal de la RSU. En este sentido, en muchas instituciones a pesar del desarrollo de capacitaciones, aún el concepto de RSU no está en el ADN de la universidad a pesar de que existen programas y actividades vinculadas para generar una participación activa por parte de todos los miembros de la comunidad. De otro lado, las dimensiones de la responsabilidad social universitaria como la cognición, el ámbito de educación y la participación social son causales que influyen en cada una de las características de la cultura organizacional, dado que estas causales constituyen un enfoque que permiten aportar en la organización no solo en el aspecto de proceso productivo organizacional sino también en los recursos humanos. La RSU aporta a la toma de decisiones en una organización donde los objetivos aportan a generar una mejora en la cultura organizacional.

Entre los efectos de una insuficiente implementación de acciones de RSU destaca que aún existe una significativa e importante distancia para

alcanzar los objetivos de la RSU, debiendo potenciar un entorno académico e investigador, apoyando un modelo de actividades de participación social de carácter solidario y comprometido, fomentando la participación, integración y compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida la gestión de la responsabilidad social universitaria se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cómo el ámbito de cognición se relaciona con la cultura organizacional de la universidad Privada de Tacna, período 2020?
- b. ¿De qué manera el ámbito de educación se relaciona con la cultura organizacional de la universidad Privada de Tacna, período 2020?
- c. ¿Cómo el ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica primero en la escasez de estudios a nivel doctoral que expliquen la relación entre la RSU y la cultura organizacional, siendo éste un factor transversal a los cambios institucionales y de desarrollo que están adoptando las universidades en el mundo en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo (ODS). Es así que las universidades se vuelven un eje central no solo para generar

conocimiento sino para desarrollar desde sus actividades académicas e institucionales acciones en el desarrollo sostenible y en el logro de generar profesionales libres con conocimiento de causa de los principales problemas que acontecen en el mundo. Es por ello, necesario abrir dentro de la línea de responsabilidad social (RS) un análisis exhaustivo del papel de la universidad frente a los nuevos cambios estructurales que se dan en el mundo.

La presente investigación permitirá la consolidación y el esclarecimiento de la conceptualización de la RSU, con un enfoque integrador y holístico, que sea transversal e impacte en el desarrollo de una cultura organizacional eficiente y adaptable a los cambios del entorno.

El estudio genera un valor para las futuras investigaciones pues permitirá reconocer modelos de gestión de la RSU y a la vez determinar cuáles son los aspectos de la cultura organizacional de esta universidad y cómo estos impactan en el desarrollo de profesionales más conscientes de las realidades nacionales.

La relevancia social de la tesis doctoral se da en el sentido de proponer una gestión de responsabilidad social universitaria capaz de adaptar los cambios del externo en contenidos académicos que permitan formar profesionales con un conocimiento de la realidad que a su vez desarrollen prototipos de la mejora de problemas. En ese sentido, el conocer a través de entrevistas y cuestionarios a los diferentes actores involucrados en la gestión y en la academia, permite conocer modelos ad hoc a las realidades de la universidad en estudio.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar si la gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona con la cultura organizacional en la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar si el ámbito de cognición se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- b. Determinar si el ámbito de educación se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.
- c. Determinar si el ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

La tesis doctoral titulada “La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria: El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya” (Villareal, 2014), tuvo como objetivo analizar la adquisición de las competencias genéricas en el alumnado de grado de educación de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC) mediante la participación social curricular como uno de los ejes en la RSU, haciendo uso de una metodología mixta y técnicas cualitativa como: entrevistas a estudiantes, entidades y asesores de estos últimos, focus group con estudiantes, y técnicas cuantitativas: pre y post test (p.1). Los resultados manifiestan que a través de la implementación de técnicas cualitativas aplicadas al grupo experimental se ha observado claramente el trabajo de competencias genéricas personales y profesionales de los estudiantes y la mejora de éstas. La triangulación con las valoraciones de estudiantes realizadas en diferentes momentos, junto con las entidades y asesores, confirma la participación social curricular como eje de la RSU. Esta investigación corrobora que la gestión e implementación de la Responsabilidad Social Universitaria requieren ser vistas y aplicadas como ejes transversales en las universidades a fin de que generen cambios individuales y colectivos que incidirán en la cultura organizacional de la institución.

La tesis doctoral “Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso” (Quezada, 2012), tuvo como

objetivo proponer un esquema de análisis teórico de la responsabilidad social de la universidad, desde la perspectiva del impacto que tiene el quehacer universitario en la sociedad contemporánea. En la investigación se aplicó la metodología cualitativa de estudio de casos. Los resultados de esta investigación permiten afirmar que las instituciones de educación superior en todo el mundo, en especial las universidades, se enfrentan actualmente a un proceso de cambio social importante que las involucra, y que simultáneamente coloca en entredicho algunos de los aspectos más importantes de su misión institucional. Esta investigación permite reflexionar sobre los diferentes cambios que deben asumir las universidades, acorde con su misión institucional, para poder tener una participación social pertinente, conforme a las necesidades de una sociedad que experimenta cambios sociales, políticos y tecnológicos a una velocidad vertiginosa.

La tesis doctoral “La gestión de la responsabilidad social universitaria” (Wigmore, 2016) tuvo como objetivo general promover directrices de gestión de la responsabilidad social en las universidades. La metodología de investigación empleada fue el estudio de caso múltiple de carácter descriptivo, aplicando una metodología cualitativa. Los resultados obtenidos en esta investigación concluyen que a pesar de la diversidad de iniciativas de responsabilidad social, son pocas las instituciones que se adhieren a ellas, de forma general, por lo que se considera que puede existir un cierto desconocimiento al respecto, el cual puede ser causa de un cierto temor a adquirir un compromiso que no se pueda atender, para lo que la divulgación de las bondades de la integración de la responsabilidad social en la gestión es clave para animar a los responsables de las instituciones a ello. Los resultados de esta investigación reafirman lo imprescindible que es considerar la gestión e implementación de RSU como un proceso gradual y constante, en el que es muy importante seguir paso a paso cada etapa: compromiso, autodiagnóstico, cumplimiento y rendición de cuentas (Vallaey, Cruz, & Sasía, 2009). Si se considera la primera de estas cuatro

etapas, y se concluye de manera lógica que no puede haber compromiso sin conocimiento; ninguna persona o institución se va a comprometer a hacer algo que le es desconocido, de allí la importancia de tener conceptos de RSU adecuados, conforme al marco legal y teórico vigente. Una eficaz gestión de RSU inicia por divulgar en su organización este marco teórico legal y vigente, así como los beneficios que se obtendrán en su aplicación a nivel institucional, local, nacional e internacional.

La tesis doctoral “Responsabilidad social universitaria: Estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas” (Martí, 2011) tuvo como objetivo principal obtener conocimiento acerca de las relaciones entre responsabilidad social, valores y empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas. Este estudio es de tipo exploratorio, utilizándose un diseño de investigación de encuesta de carácter transversal, pues se trata de una investigación realizada en un momento determinado y concreto en estudiantes de 11 universidades. Atendiendo a los resultados obtenidos en esta investigación, respecto a la edad, conforme a los datos, se daría una mayor frecuencia de comportamiento socialmente responsable en el grupo de mayor edad. Sin embargo, sería en el más joven en el cual la intencionalidad tendría mayor puntuación hacia el beneficio colectivo. Por áreas de estudio, las puntuaciones con diferencias estadísticamente significativas muestran una tendencia a ser estudiantes del área social y, sobre todo, del área empresarial los que mayores puntuaciones obtienen. Los resultados obtenidos en esta investigación establecen que los valores y la empatía tienen una significativa influencia en la auto atribución de comportamientos socialmente responsables, los cuales serían imposibles sin valores como la solidaridad, la benevolencia, el respeto, la tolerancia, la humildad, la cortesía, la disciplina, entre otros. Si la cultura organizacional de las universidades tiene inmersos estos valores, es muy probable que exista una buena gestión de RSU en ellas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

La tesis doctoral “Responsabilidad Social Universitaria desde la percepción del estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – 2016” desarrollada por Vargas Miller (2016) tuvo como objetivo identificar la percepción de la RSU en el estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional San Agustín, así como el grado de responsabilidad social del mismo. La metodología aplicada fue la hipotética deductiva. En los resultados de la investigación en mención, al identificar la percepción de la Responsabilidad Social Universitaria en el estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se observa que en las dimensiones de extensión, investigación, docencia, gestión organizacional y gestión ambiental, así como en todos los indicadores de las dimensiones antes mencionadas los puntajes están en el nivel medio con tendencia hacia los niveles bajos, datos que indicarían que la universidad como organización no tiene políticas claras sobre RSU, y si las tiene, no las difunde; tal es así que, la percepción del estudiante es de desconocimiento. Asimismo, al identificar el grado de responsabilidad social que tiene el estudiante de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, se observa que el estudiante presenta puntajes altos en la función de RSU, ello se evidencia en que es consciente de la necesidad urgente de un desarrollo sostenible, en el respeto de la dignidad de toda persona y de sus derechos fundamentales.

Los resultados de la investigación realizada en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa reafirman que no se puede implementar acciones de RSU en las universidades si es que hay confusión de conceptos o desconocimiento de los mismos. Así mismo, tener consciencia sobre la necesidad y urgencia de cambio en nuestra sociedad no nos hace responsables socialmente. La responsabilidad social implica un cambio tal, que demande

esfuerzo permanente y continuo, reflejándose en la cultura organizacional y en la forma de vida de todos los actores. La universidad que realmente aplica RSU ha tenido que sufrir un quiebre en sus cuatro ámbitos: gestión organizacional, educación, participación social y cognición. Este quiebre es el que lleva gradual pero certeramente a los cambios necesarios en beneficio de las universidades y sus entornos.

La tesis doctoral “La incorporación del enfoque de responsabilidad social universitaria en el direccionamiento estratégico y su influencia en la percepción del comportamiento socialmente responsable de las funciones sustantivas de las universidades públicas de la provincia de Manabí – Ecuador” presentada por Cano (2017) tuvo como objetivo analizar el efecto de la incorporación del enfoque de RSU en los objetivos del direccionamiento estratégico en la percepción del comportamiento socialmente responsable de las funciones sustantivas de las universidades públicas de la Provincia de Manabí – Ecuador. La metodología utilizada en el estudio en mención es de tipo cuantitativa y se clasifica como no experimental, ya que su objetivo es analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado y de diseño transversal correlacional causal ya que se recolectan datos en un solo momento, con vista a analizar el efecto de la variable independiente, direccionamiento estratégico, sobre la variable dependiente (RSU) en el contexto de la educación superior pública manabita. Los resultados determinaron el efecto de un mayor nivel de acuerdo de los objetivos estratégicos con enfoque RSU en la percepción del comportamiento socialmente responsable de las funciones sustantivas de las universidades públicas de la Provincia de Manabí – Ecuador, con un Rho de 0,675 el cual evidencia un nivel de correlación positiva moderada fuerte para un nivel de confiabilidad de 99,9%. Los objetivos con enfoque de RSU se articulan con las funciones sustantivas para generar estrategias de gestión universitaria que contribuyan a la responsabilidad social.

Los resultados del estudio en mención corroboran que la implementación de RSU tiene que estar en los objetivos estratégicos de la gestión universitaria para que sean aplicados a nivel institucional y de manera transversal. Si no se hace esto, se está hablando más de actividades de RSU, que tienen su enfoque prioritariamente en la imagen institucional, con un enfoque de relaciones públicas y no de RSU. La implementación de RSU por consciencia social en los integrantes de una comunidad universitaria, genera un compromiso voluntario para hacer los cambios que el entorno requiera, lo cual tendrá un efecto muy positivo sobre la cultura organizacional, y por ende sobre la imagen institucional, siendo ésta una consecuencia de la implementación y gestión de la RSU en la universidad, más no la motivación o el objetivo.

La tesis doctoral “Influencia de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte en la ejecución de la vinculación con la sociedad” presentada por Batallas (2019) tuvo como objetivo determinar, establecer y analizar el nivel de influencia de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte en la ejecución de la vinculación con la sociedad. El tipo de investigación es descriptiva y explicativa; el diseño es no experimental y transversal.

En los resultados obtenidos en esta investigación mediante el análisis descriptivo y con el estadístico de la correlación de Pearson, a un 95% de confianza, se encontró que el nivel de cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte influye significativamente en la ejecución de la vinculación con la sociedad. Estos resultados reafirman que los valores y creencias inmersos en la cultura organizacional de una universidad influyen de manera importante en el comportamiento personal y social de sus directivos, docentes, estudiantes y administrativos. Una cultura organizacional con valores que promuevan sensibilidad social y cuidado con respecto a su entorno, refleja una buena gestión de RSU en sus procesos

académicos y administrativos.

En la tesis doctoral “Relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte” presentada por Mina (2019) tuvo como objetivo establecer, determinar e identificar el nivel de relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte. El tipo de investigación es teórico, básico, correlacional; mientras el diseño corresponde a un estudio no experimental, transversal. La metodología empleada es de tipo analítico-descriptiva. Los resultados obtenidos mediante el estadístico del coeficiente de correlación Rho de Spearman a un 95% de confianza demuestran que la cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte.

Para la cultura organizacional y la gestión académica tanto para los estudiantes como para los docentes se ha encontrado un coeficiente promedio $r = 0,588$ y un $r^2 = 0,3457$ lo que indica que existe una correlación positiva considerable y que el 34,57% de la gestión académica en la institución está siendo explicada por el nivel de cultura organizacional de sus estudiantes y docentes. Resultados que indican que si la cultura organizacional tanto en su involucramiento, consistencia, adaptabilidad y en su misión mejora, también mejorarán los niveles de gestión académica.

Por lo que, la cultura organizacional existente en una institución educativa marca la diferencia y garantiza conseguir resultados exitosos. Los resultados de este estudio permiten concluir que el vínculo entre gestión académica y cultura organizacional influye significativamente en el proceso educativo cotidiano. Si mejora el involucramiento institucional y su capacidad de adaptación como orientación al cambio, mejorarán también los niveles de gestión académica. pues la cultura organizacional de una institución promueve valores y comportamiento que deben ser consistentes

con su misión y visión en su labor formativa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías de Responsabilidad Social Universitaria

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

El objetivo de desarrollo sostenible (ODS) número 4, “Educación de Calidad”, no puede alcanzarse sin formar ciudadanos socialmente responsables, que ejerzan su profesión u ocupación con ética y valores, integrando y liderando organizaciones con transparencia que no sean solo reactivas a los problemas del entorno, sino proactivas para anticipar y prevenir los mismos.

Es así que la RSU está inmersa en cada uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible.

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de genero
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante

8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz justa e instituciones solidas
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Figura 1.*Objetivos de Desarrollo Sostenible*

Nota: ONU, (2015)

La Responsabilidad Social Universitaria no solo es un tema en el cual hay un significativo y creciente interés, sino que también es difícil de delimitar. Díaz afirma que:

Las universidades tienen la responsabilidad de proporcionar formación científica, profesional, humanística, artística y técnica del más alto nivel, contribuir a la competitividad económica y al desarrollo humano sostenible; promover la generación, desarrollo y difusión del conocimiento en todas sus formas; contribuir a la preservación de la cultura nacional, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, innovadoras, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones del país y a la vigencia del orden

democrático (Iparraguirre en Díaz, 2008, p. 4)

Jiménez (2008) manifiesta que la universidad se realiza a través de tres funciones tradicionales: docencia, investigación y extensión y de una actividad indispensable en toda organización, la cual es su gestión. En el centro de estos cuatro procesos claves se encuentran los principios y valores, como el sol del sistema. A su vez, en el quehacer universitario relativo a estos cuatro procesos debe verificarse la práctica de estos principios y valores. En este sentido, la relación entre los principios y valores y los procesos claves se expresa gráficamente de la siguiente manera:

Figura 2.

Modelo de los Procesos Claves de la Sociedad/Interdependencia



Nota: Datos tomados de Jiménez, (2008)

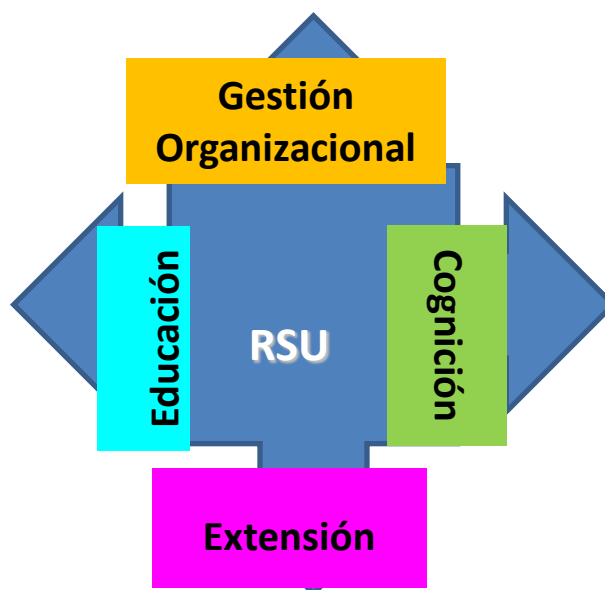
En el corazón del modelo presentado se encuentran los “Principios y Valores Generales y Específicos” que orientan y constituyen el contenido de la responsabilidad social universitaria. Los principios y valores son faros que orientan, son guías para el comportamiento humano, son fundamentales y

permanentes en una universidad socialmente responsable. Los principios y valores definidos se estructuran en una constelación o sistema, que se pueden ordenar en tres planos: personal, social y universitario.

François Vallaey también recuerda las tres funciones sustantivas de la universidad que son la formación, la investigación y la extensión o proyección social. A su modo de ver, lo nuevo de la RSU no es que se hable de las tres funciones sustantivas, sino que se trata realmente de procesos, cuatro procesos para ser exactos, entre los cuales se destaca el de gestión, fundamental a todas luces (Vallaey, 2016, p. 9). Así, Vallaey (2019) define a la RSU como una manera de pensar y organizar la universidad que puede considerarse como una respuesta innovadora a desafíos no contemplados en los modelos universitarios tradicionales (p.11)

Figura 3.

Ámbitos de acción socialmente responsable



Nota datos extraídos de François Vallaey & David Solano, 2018, págs. 12-13

Así pues, la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA) según Vallaeys y Solano, (2018) toma en cuenta los impactos de la universidad hacia su comunidad interna y el medio ambiente, hacia sus estudiantes, hacia el conocimiento y hacia la sociedad, considera que cada institución debe responsabilizarse por un desempeño socialmente responsable en 4 ámbitos de acción:

(1) Gestión organizacional

La RSU en sí misma es un modelo de gestión universitaria que alinea los principales procesos de la organización en la universidad que son la administración, la formación, la investigación y la extensión, donde la ética dentro de la institución juega un papel fundamental en la solución de los problemas del entorno sobre todo sociales y ambientales tanto a nivel local, regional e internacional (Schwalb, Prialé, & Vallaeys, 2019)

La RSU aporta a la práctica universitaria una serie de factores que aportan a que la universidad se gestione de una mejor manera, donde los miembros de la comunidad universitaria deben seguir con principios éticos para aportar a la mejora de la gestión administrativa de la universidad. La RSU permite que todos los miembros de la comunidad universitaria desarrollen la misión social discutiendo, innovando y midiendo los resultados alcanzados medidos en términos de impactos sociales y medioambientales. En ese sentido, la RSU permite desarrollar autorreflexión para una mejora continua generando un vínculo con la sociedad. En el desarrollo de proyectos en gestión de responsabilidad social universitaria es fundamental entender los impactos positivos hacia el medio social minimizando brechas e impactos negativos que se desprenden de las actividades diarias y van de la mano con actividades repetitivas e involuntarias que pueden afectar la gestión de la universidad.

Por su parte, Galbraith, Dawney y Kates (2001) proponen el diamante del diseño organizacional socialmente responsable donde unen los elementos del sistema de RSU como la estrategia visto desde las alianzas sinérgicas que se pueden hacer con los aliados internos y externos de la universidad; la estructura que trabaja sobre la transversalidad; los procesos que guardan relación con la participación de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria; la cultura vista desde la transparencia de la universidad; los incentivos que van de la mano con la coherencia y las personas que van de la mano con la proactividad desarrollan a partir de los principios de la RSU el compromiso social.

Figura 4.

Diamante del diseño organizacional socialmente responsable



Nota: Elaborado por Schwalb, Prialé, & Vallaey, 2019, p. 28

(2) Educación

La educación de profesionales en las universidades es crucial para la inserción de personas al mercado de trabajo. Los estudiantes que se forman en la universidad no solo se forman en conocimiento sino también en gestores responsables que cuidan el medio ambiente y tienen competencias que aportan al mercado de trabajo con ética profesional. Por tanto, las universidades deben invertir tiempo en el desarrollo de la orientación curricular para que puedan desarrollarse en base a los problemas reales de la sociedad. Entonces el desarrollo de proyectos sociales permite generar un aprendizaje responsable y solidario que aporten a la sociedad.

(3) Cognición

La cognición es un aspecto importante de la gestión responsable que genere conocimiento que aporte hacia el desarrollo de la investigación como medio que promueva el desarrollo y los cambios estructurales que se propongan como parte de cambio a los problemas de la sociedad. Por tanto, la cognición consiste en orientar la actividad científica a través de la concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos (Schwalb, Prialé, y Vallaes, 2019, p.31).

El desarrollo de investigación a través de la tesis de pre y posgrado aportan a la mejora de la agenda local y nacional, así como con las brechas sociales encaminadas en los programas sociales que se desarrollan a través del sector público. En este sentido, las propuestas de las tesis generan un tipo de conocimiento que aporten a la participación de los actores sociales y el conocimiento transdisciplinario que impliquen o faciliten el análisis de la realidad.

(4) Participación social

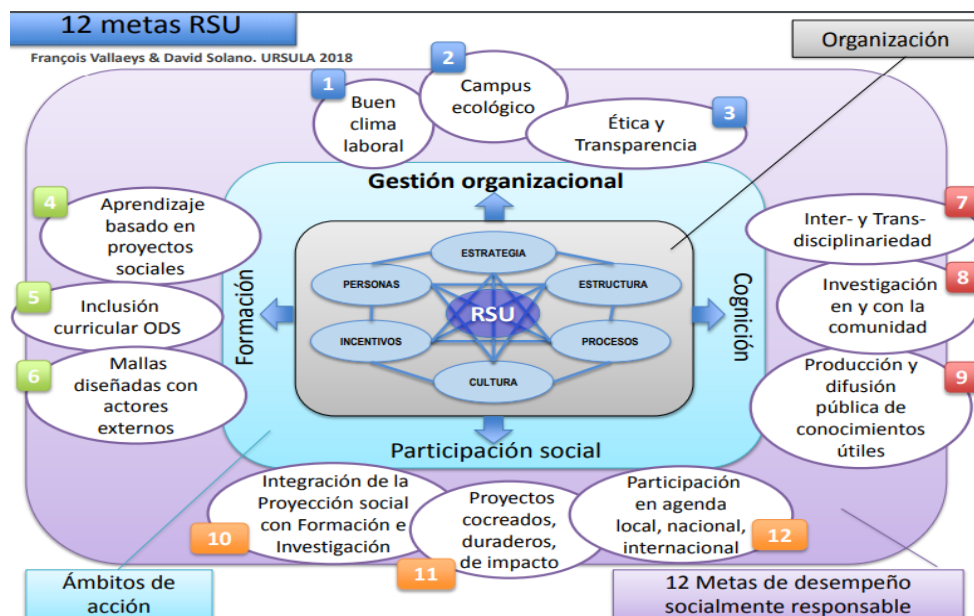
La participación social comprende una gestión socialmente responsable donde la universidad a través de su tercera misión y el desarrollo de las tesis desarrollan actividades para la mejora de su comunidad. La participación social aporta a través del desarrollo de proyectos sociales aprendizajes mutuos y de desarrollo social que aporten a la creación del capital social. El aprendizaje mutuo es fundamental para el desarrollo donde la universidad es el promotor de comunidades de aprendizajes que trabajen al entorno de un proyecto social y de acción colectiva que asegure el aprendizaje permanente de toda la comunidad.

Cada uno de estos ámbitos de acción se expresa en el logro de tres metas de desempeño socialmente responsable. Las 12 metas de RSU responden al cumplimiento de determinados indicadores. Estas 12 metas permiten sintetizar los esfuerzos para promover una gestión transversal de la RSU en las universidades, encausando la investigación sin constreñir demasiado la autonomía de las instituciones participantes. Siendo las 12 metas de la RSU:

- 1- Buen clima laboral
- 2- Campus ecológico
- 3- Ética y Transparencia
- 4- Aprendizaje basado en Proyectos sociales
- 5- Inclusión curricular ODS
- 6- Mallas diseñadas con Actores externos
- 7- Inter- y Trans- disciplinariedad
- 8- Investigación en y con la comunidad
- 9- Producción y difusión pública de conocimientos útiles
- 10- Integración de la proyección social con formación e investigación
- 11- Proyectos co-creados, duraderos de impacto
- 12- Participación en agenda local, nacional e internacional

Figura 5.

Ámbitos de acción y metas de desempeño socialmente responsable



Fuente: datos tomado de François Vallaëys y David Solano, (2018)

Este modelo considera que frente al mal desarrollo que caracteriza a nuestras sociedades, los impactos educativos, cognitivos y sociales de la actividad universitaria son también poderosos factores que retroalimentan a los problemas sociales, puesto que los líderes sociales (gobernantes, empresarios, directivos) salen casi todos hoy en día de las universidades y “piensan” como se les ha enseñado a pensar en ellas, con los prejuicios y presupuestos cognitivos adquiridos allí, con los hábitos deontológicos afianzados desde su formación profesional universitaria. (Vallaëys, 2016). Es así, que cuando la implementación y gestión de RSU en las instituciones educativas de nivel superior se realiza de manera transversal, multidimensional y permanente, no solo genera importantes cambios en su cultura organizacional, sino también desarrollo sostenible en su entorno.

La nueva cultura de responsabilidad social que se debe promover desde la cátedra tiene que fundarse en la visibilización de los impactos que,

sin querer, generar al existir individualmente y juntos (Vallaey, , 2016, p. 24). En ese sentido, la norma ISO 26000 dice:

“[La Responsabilidad Social es la] responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medioambiente, a través de una conducta transparente y ética que:

–Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;

–Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders);

–Cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta;

–Sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones” (ISO 26000, 2010)

De acuerdo a Ferrer (2002) en el mundo se están presenciando cambios que se producen con una velocidad vertiginosa; lamentablemente las organizaciones no están evolucionando a la misma velocidad, e incluso, algunas de ellas, por su propia estructura, o cultura organizacional enquistada, son incapaces de detectar los cambios que las afectan, de manera que su supervivencia está en peligro; otras, aunque perciben tal realidad, no pueden tomar el rumbo que las coloque en una mejor posición competitiva.

La generación de conocimiento es uno de los atributos de las instituciones triunfadoras en esta nueva sociedad en que vivimos, y el principal medio para este aprendizaje es la utilización de recursos humanos y materiales que potencien y capaciten a la institución frente a tal realidad. Frente a la exigencia de consolidar una adecuada relación con el medio circundante, no solo como fuente de servicios académicos, sino como vínculo que refuerza las funciones fundamentales de formación integral y creación de

ciencia y tecnología en la búsqueda de impulsar la modernización de sectores productivos nacionales, se hace ineludible la existencia de una universidad moderna, flexible, con mecanismos que posibiliten y potencien las iniciativas de sus miembros, con una participativa opinión en la solución de los problemas de la sociedad (Juliana Ferrer, Caterina Clemenza, Alix Rivera, 2001).

La responsabilidad social adquiere diversos rostros, es decir, son muchos los escenarios y diversos los actores con los que la universidad está directamente relacionada. Para Vallaey, la RSU “constituye una política de mejora continua de la universidad hacia el cumplimiento efectivo de sus propósitos” (citado por *Gil, 2013*), esta concepción no garantiza que los actores asuman su responsabilidad social en torno a la producción y cuidados de bienes con fines sociales. La propuesta para el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización mediante cuatro ejes y el mismo número de impactos, muestra que la responsabilidad solo es asumida como una cuestión de gestión, un hacer responsable de la organización:

“La gestión ética y ambiental de la institución (clima laboral, gestión de recursos humanos, procesos democráticos y cuidado del medio ambiente). La formación de ciudadanos responsables y solidarios (formación académica y pedagógica, temáticas, organización curricular y metodologías didácticas). La producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes (producción y difusión del saber, investigación, los modelos epistemológicos promovidos desde el aula). Finalmente, la participación social en la promoción de un desarrollo más humano y sustentable (participación social en el desarrollo humano sostenible de la comunidad)” (Vallaey, 2008).

La gestión de la organización termina dominando el debate sobre la responsabilidad, se impone una propuesta metodológica en la definición de criterios de valoración del quehacer institucional, siendo menester destacar que la gestión ética y ambiental, la formación de ciudadanos responsables y solidarios, la producción y difusión del saber, deben ser articuladas en torno a la noción de bien común si deseamos que la responsabilidad constituya un referente para replantear el proyecto de universidad. Es de esta visión pragmatista que también derivan una serie de políticas, programas, proyectos o estrategias, cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de la RSU. Entre las políticas formuladas, acordes con los ejes e impactos y que dan continuidad al esquema de gestión, se encuentra:

“Fortalecer la calidad de vida institucional (laboral y medioambiental); impulsar comportamientos éticos, democráticos y medioambientalmente adecuados [...]. Promover una formación académica integral de ciudadanos responsables y capaces de participar en el desarrollo sostenible de su sociedad [...]. Impulsar procesos de gestión social del conocimiento capaz de superar la inaccesibilidad social del conocimiento, y la irresponsabilidad social de la ciencia [...]. Promover la participación social solidaria y eficiente [...] (Vallaey, 2008).

Políticas que, para contribuir a conformar organizaciones congruentes con los valores declarados de la universidad, deben impulsar programas educativos acordes a las demandas de proyectos socialmente sostenibles; disponer de métodos de enseñanza y aprendizaje relacionados con la solución de problemas sociales, y generar conocimiento social pertinente para la solución de problemas urgentes de la agenda social, entre ellos los de carácter medioambiental. Las mismas estrategias propuestas para la implementación de las políticas y la mejora de la universidad, deben transitar de la realización de autodiagnósticos institucionales con fines de medición y rendición de

cuentas a los denominados grupos de interés a la formación de actores universitarios que hagan de la RS una práctica cotidiana en la que los planes de estudios, la investigación, la extensión y los métodos de enseñanza sean solo un medio para la solución de los problemas sociales.

La discusión abre la necesidad de formular una propuesta alternativa al esquema metodológico de Vallaeys, la cual debe transitar del cumplimiento de los propósitos de la RSU a instaurar a la responsabilidad como referente central de los procesos de gestión, formación, generación de conocimiento y participación social. La meta no es definir indicadores de medida, si no hacer de la responsabilidad social una tarea común y cotidiana. Finalmente, es necesario asociar la formación académica, la gestión institucional y la participación social que los estudiantes necesitan aprender profesional y humanamente para su carrera y vida ciudadana, a través de participar en proyectos de desarrollo social.

2.2.1.1. Ámbito de Cognición

Navas y Romero (2016), indica que el siglo XXI ha iniciado con nuevos desafíos para la humanidad. La crisis mundial en aspectos económicos, sociales y ambientales es preocupante. La globalización ha transformado las relaciones entre los países, las empresas y las personas, dando lugar a una nueva forma de ver y comprender el mundo según la cual los grandes problemas deben ser resueltos por ciudadanos comprometidos, socialmente responsables, que actúan de manera proactiva desde las organizaciones sociales, las empresas y el Estado. En este contexto, la riqueza y el potencial de liderazgo de las naciones se basan en su capacidad de formar ciudadanos con altos niveles de educación, compromiso y destreza.

La responsabilidad social universitaria, vista desde este enfoque, va más allá del modelo clásico de proyección social, que solo abarcaba el

impacto social. Este desplazamiento desde el exterior de la universidad (hacer proyectos sociales) hacia la gestión integral de la organización académica, es clave en el concepto de responsabilidad social universitaria, eje temático central de esta investigación.

Para abordarlo es necesario orientar la atención hacia los distintos impactos, internos y externos, de la gestión universitaria. Estos pueden ser, de acuerdo con el área que afecten, organizacionales, educativos, cognitivos y sociales. En este sentido, la presente investigación se realiza desde la perspectiva de François Vallaey, la cual va en consonancia con los lineamientos propuestos desde la norma ISO 26000 y la visión de la Comisión Europea, desde cuyo enfoque los actos de la organización no pueden ser bien calificados si sus impactos no resultan socialmente responsables. Con la implementación, a partir del año 2011, de los proyectos de aula como metodología fundamental para incentivar el espíritu investigativo en los estudiantes universitarios, se busca construir y desarrollar el saber teórico y aplicar la práctica investigativa de las disciplinas en cada uno de los semestres del plan de estudio.

Esta estrategia pretende promover en los estudiantes una cultura investigativa que resalte siempre la interdisciplinariedad de las materias. Lograr esto requiere la verificación contextual permanente de los contenidos programáticos, resaltando la aplicabilidad de los conceptos para que el estudiante comprenda cómo puede aprovecharlos en la vida cotidiana. (Romero-González, Meza, Machado, 2015).

2.2.1.2 Ámbito de Educación

Ahumada, Ravina y Lopez (2018) indican que el desarrollo de las organizaciones tiene, entre uno de sus aspectos evolutivos, la generación de culturas organizacionales que contemplan el entorno social y los efectos de la empresa. Desde esta perspectiva, la creación de políticas y prácticas que

vinculen los objetivos organizacionales con un beneficio visible para la sociedad, forma parte de los intereses estratégicos una vez que se han cumplido aquellos que determinen su supervivencia y el alcance de las proyecciones financieras, mercadológicas, estructurales y sociales.

En las últimas décadas, existe interés académico por el estudio holístico de la responsabilidad social de las empresas. Prueba de ello, es la existencia de un amplio abanico de normas administrativas, certificaciones y premios cuyo principal objetivo es que las empresas y los responsables de la administración pública cultiven en sus organizaciones un comportamiento ético, igualitario, sustentable y respetuoso con el medio ambiente.

El concepto de responsabilidad social tiene sus orígenes en la misma empresa, la cual se beneficia de los comportamientos éticos y leales que demuestre a la sociedad circundante, supera la competencia que existe en su propio entorno económico con estas acciones y cumple con los requerimientos de los grupos de interés, así como señalan la importancia que tiene la participación de las empresas en los ámbitos económicos, culturales, sociales y medioambientales en la búsqueda de un bienestar sostenible para la ciudadanía. Desde esta perspectiva están surgiendo constructos sociales cuya finalidad es definir las acciones que un colectivo debe realizar para mejorar los aspectos importantes de su bienestar corporativo.

A partir de la Responsabilidad Social (RS), han surgido nuevos conceptos que enfatizan en elementos específicos de acuerdo con el perfil organizacional. Entre ellos, destacan los conceptos de *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*, *Responsabilidad Social Ciudadana (RSC)* y *Responsabilidad Social Universitaria (RSU)*, esta última definición forma parte del proceso educativo (Muñoz Cancela, 2012) es relevante para consolidar acciones concretas en el proceso formativo y en la investigación universitaria. A pesar de que la RS se desarrolla principalmente en el interior

de las organizaciones productivas (RSC), desde el punto de vista en esta investigación, se hace necesario seguir profundizando en el creciente debate respecto a la aplicación del comportamiento socialmente responsable en otro tipo de entidades, como son: las organizaciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y, por supuesto, las organizaciones objeto de estudio del presente trabajo, que son las universidades e instituciones de educación superior en general.

2.2.1.3 Ámbito de Participación Social

Navas y Romero (2016) La sociedad actual requiere ciudadanos responsables y comprometidos con las necesidades colectivas. De ahí que demande de las universidades la formación de profesionales, académicos e investigadores con gran espíritu de liderazgo: personas capaces de imaginar y construir el futuro de la nación. Según Gallardo Pino y Martínez Pérez (2014), las universidades tienen por misión crear conocimiento y formar científicos y profesionales orientados a satisfacer las necesidades de desarrollo del país. Los temas de la pobreza, de la desintegración social, el desarrollo del capital social, la protección de los recursos naturales, en otras palabras, el desarrollo sustentable, debería estar en el centro de sus preocupaciones. (p. 65). De lo anterior se deriva que la universidad, como institución de educación superior socialmente responsable, tiene entre sus obligaciones formar personas que asuman compromisos éticos y aporten a la sostenibilidad de la sociedad.

A partir del trabajo en la producción escrita y la caracterización diagnóstica de la problemática empresarial y económica, se busca fundamentar y motivar epistemológica y metodológicamente a los estudiantes en sus inicios investigativos. El propósito es que produzcan ensayos y proyectos investigativos y que se integren a los grupos de semilleros de estudiantes investigadores. Esta iniciativa ha impulsado el número de

semilleros, auxiliares y monitores de investigación.

Según Vallaey (2013, p. 3):

La Responsabilidad Social es una estrategia de gerencia ética e inteligente de los impactos que genera la organización en su entorno humano, social y natural. Gerencia ética: Todos los potenciales afectados por la actividad de la organización deben de retirar los mayores beneficios y los menores daños de ella.

La organización debe servir al mundo, y no sólo servirse del mundo. Gerencia inteligente: La gestión responsable de los impactos de la organización debe de retornar en beneficios para la organización, cada vez que sea posible, para que la responsabilidad social de la organización sea una política sostenible y eficiente. Al ser socialmente responsable, la organización se desarrolla mejor en un entorno.

2.2.1.4. Algunas Teorías sobre la Responsabilidad Social Universitaria

Existen diferentes teorías de la administración que cuentan con postulados que tienen orientación a la responsabilidad social universitaria. Entre ellas la teoría de la Agencia que tiene como postulado el trabajar sobre los conflictos e intereses entre la administración y universidad, siendo la orientación de la RSU relacionada con la rendición de cuentas de las universidades. En el caso de las teorías de stakeholders tiene como hipótesis trabajar sobre la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés generando relación con la RSU a través del modelo de gestión socialmente responsable. La teoría de Legitimidad se basa en el contrato social entre las universidades y la sociedad, teniendo como orientación la mejora de la imagen y la reputación social. Mientras que la teoría institucional trabaja sobre la presión ejercida por los organismos institucionales la misma que se orienta a la

RSU a través del desarrollo de políticas de responsabilidad social. Mientras que la teoría de recursos y capacidades que trabaja como hipótesis el reto de la diferenciación para conseguir ventajas competitivas tiene su orientación en RSU sobre las estrategias de RSU.

Figura 6.

Teorías de la administración y su orientación en RSU

Teoría	Postulado	Orientación RSU
Agencia	<i>Conflictos e intereses entre administración y universidad</i>	<i>Rendición de cuentas</i>
Stakeholders	<i>Satisfacción expectativas de los grupos de interés</i>	<i>Modelo de gestión socialmente responsable</i>
Legitimidad	<i>Contrato social entre las universidades y la sociedad</i>	<i>Mejora de la imagen y reputación social</i>
Institucional	<i>Presión ejercida por los organismos institucionales</i>	<i>Políticas de responsabilidad social</i>
Recursos y capacidades	<i>Reto de la diferenciación para conseguir ventajas competitivas</i>	<i>Estrategia de responsabilidad social</i>

2.2.1.5. La universidad y su política de la RSU

La universidad a través de sus tres misiones realiza una serie de acciones que permiten aportar al desarrollo. Las universidades a través de sus mallas curriculares y sus programas académicos realizan acción para generar profesionales éticos que permitan hacer frente a los problemas del país. En este sentido y considerando el ISO 26000 aportan a reconocer la importancia de las demandas y brechas que deben ayudar a generar un desarrollo humano sostenible. La Universidad a través de las oficinas de RSU se encargan de mapear las partes interesadas de la universidad. Entre los grupos de interés internos destacan los estudiantes que son aquellos alumnos que están matriculados en los programas de la universidad. El docente investigador se considera a todos los docentes e investigadores de la universidad que trabajan bajo el contrato laboral entre las áreas académicas de formación o investigación; personal no docente que son los colaboradores que realizan tareas administrativas y de soporte para las funciones de trabajo académicas.

Mientras que los grupos de interés externos son los proveedores que son personas u organizaciones que suministran productos o servicios a la universidad; los egresados que han seguido cualquier programa regular en la universidad; empleadores que son las personas y organizaciones que contratan los servicios de los egresados o estudiantes de la universidad; los organismos del Estado que configuran los marcos jurídicos en las que las universidades desarrollan sus actividades.

Schwalb, et al (2019) desarrolla una hoja de ruta de la RSU se soporta en los dos pilares: uno que se ocupa de la gestión de los riesgos éticos, y el otro que se encarga de identificar las oportunidades para la innovación social. La hoja de ruta considera cinco etapas:

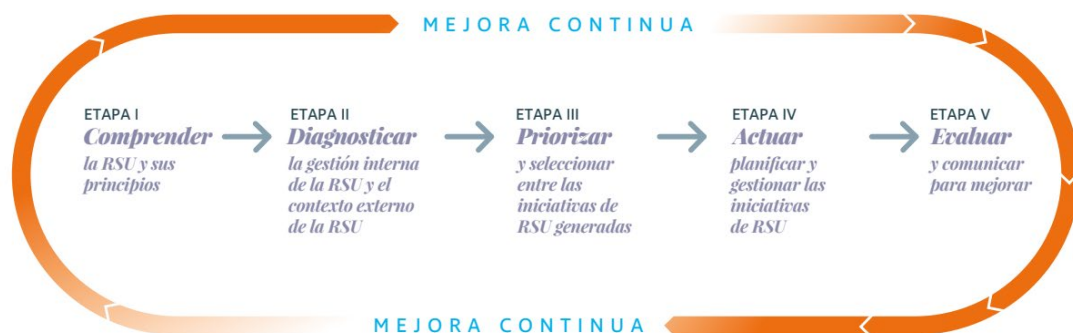
- **Etapa I: Comprender**
Esta primera etapa busca que la comunidad universitaria y sobre todo los responsables del proceso de implementación de la RSU interioricen lo que implica la tarea de poder gestionarla. En este punto es importante la sensibilización y motivación de los equipos que promueven la RSU.

- **Etapa II: Diagnosticar**
El Diagnosticar permite conocer los impactos negativos, así como las oportunidades de generación de impactos positivos en el área de influencia de la universidad.

- **Etapa III: Priorizar**
El diagnóstico realizado permite a los hacedores de los procesos de RSU generar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la universidad. Ese diagnóstico permitió identificar fortalezas, que permiten aportar a una buena gestión social.

- **Etapa IV: Actuar**
Se basa en la priorización de actividades las mismas que se definen y se trabajan en tal medida que puedan aportar en la minimización de brechas en los problemas sociales y a su vez, que estén alineadas con el desarrollo.

- **Etapa V: Evaluar**
Es una de las etapas más importantes porque están relacionadas por rendición de cuentas luego que permite generar cambios continuos para la mejora de las brechas para un buen desarrollo.

Figura 7.*Ruta de la RSU*

Nota: tomado de Schwalb, Prialé, & Vallaey, (2019)

2.2.2. Teorías de cultura organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidas definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2009).

Así pues, se entiende por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas (Etkin, 2000)

La presente investigación sobre la relación de la cultura organizacional con la implementación y gestión de RSU es importante puesto que los resultados permitirán conocer los problemas y aciertos existentes en la institución de estudio; no como el objetivo principal, sino como un paso fundamental para mejorar sus procesos y funcionamiento a fin de alcanzar su misión, así como sus objetivos académicos y administrativos.

Las universidades son organizaciones complejas porque el entorno en el que se desarrollan es altamente complejo, cambiante y exigente. Los cambios exigidos a la universidad moderna obedecen a la necesidad de seguir prestando un servicio acorde con las necesidades de la sociedad actual (Tomás, 2009). Es pues importante conocer el rol de la cultura organizacional de una universidad en la implementación y gestión de la RSU. La mejora de la administración de la universidad es el objetivo final y privilegiado de las iniciativas de RSU. La meta es la calidad de la gestión social y ambiental de la universidad, puesto que se reconoce a la administración central como el modelo ético primordial de educación para la comunidad académica: la vida cotidiana institucional y la imagen que proyecta a sus miembros educativamente tanto como los cursos. La sinergia creada entre formación académica, gestión organizacional y participación social asegura un clima laboral ético en la universidad y la afirmación en la vida cotidiana y académica de los valores de solidaridad y desarrollo sostenible. Así la ética está presente por todas partes y no precisa de cursos específicos (Vallaey, 2016)

Las universidades con comportamiento y cultura organizacional socialmente responsable, tendrán imprescindiblemente un sistema de gestión ético y transparente, buenas prácticas laborales y buenas prácticas ambientales (Vallaey, 2016). El concepto de cultura organizacional ha cambiado a lo largo de los últimos años, lo que ha generado un débil consenso sobre su concepto, terminología, su medición y beneficio organizacional, por lo cual resulta dificultoso dar un solo concepto a esta variable, para ello se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica que nos permitirá conocer los principales conceptos y modelos propuestos para cultura organizacional. El concepto “*cultura organizacional*” muy probablemente sea uno de los términos que ha acaparado la atención con mayor vehemencia durante las dos últimas décadas, profundizando su estudio e investigaciones en su mayoría en el área de psicología, sociología, antropología y economía. (Sanchez, J.;

Tejero, B.; Yurrebaso, A.; Lanero, A., 2006).

Asimismo, la cultura organizacional no solo debe estudiarse académicamente para conocerla como variable sino implica la intervención práctica para generar cambios, modificaciones y mejoras en las organizaciones, ya que su diagnóstico nos ofrece una perspectiva privilegiada para conocer a las empresas u organizaciones profundamente con el fin de entender su relación con el entorno. (Stevens, J.M. & Beyer J.M., 1987). En este sentido, los autores Segredo, A.; García, A.; Cabrera, P. & Perdomo I. (2017), definen a la cultura organizacional como los valores, principios, tradiciones y la manera de comportarse que caracterizan a los miembros de una organización. Lo que da lugar a que organizaciones con valores claves que son compartidos en todos sus procesos y están profundamente arraigados, son las que tienen mayor éxito y en las que se registra mayores niveles de productividad, donde los miembros son más leales y contribuyen a un mejor desempeño organizacional.

La cultura se basa en que los colaboradores de la organización aprendan y adopten una forma de ser y trabajar a través de historias, rituales, símbolos materiales y una comunicación efectiva. (Pérez, 2016) Por su parte, Carrillo (2017), también especifica que los colaboradores dentro de la organización cooperan y se comunican a través de experiencias, ideologías y formas de expresión que da lugar a la cultura organizacional y generan identidad y pertenencia a lo largo del tiempo. Con el preámbulo citado, es necesario hacer hincapié a diferentes conceptos que dieron inicio al estudio de la cultura organizacional, como es el caso de Schein (1988), que define a la cultura organizacional como *“la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa”*. Este concepto ha ido cambiando a través de los años y ha sido susceptible de varios enfoques; sin embargo, existen varios autores que coinciden en su definición (Rivera, D.; Carrillo, S.; Forgiony, J.; Nuvar, I. & Rozo, A., 2018), a

continuación se muestra una tabla que incluye algunos de los conceptos más citados en los últimos años:

Tabla 1.

Conceptos de cultura organizacional

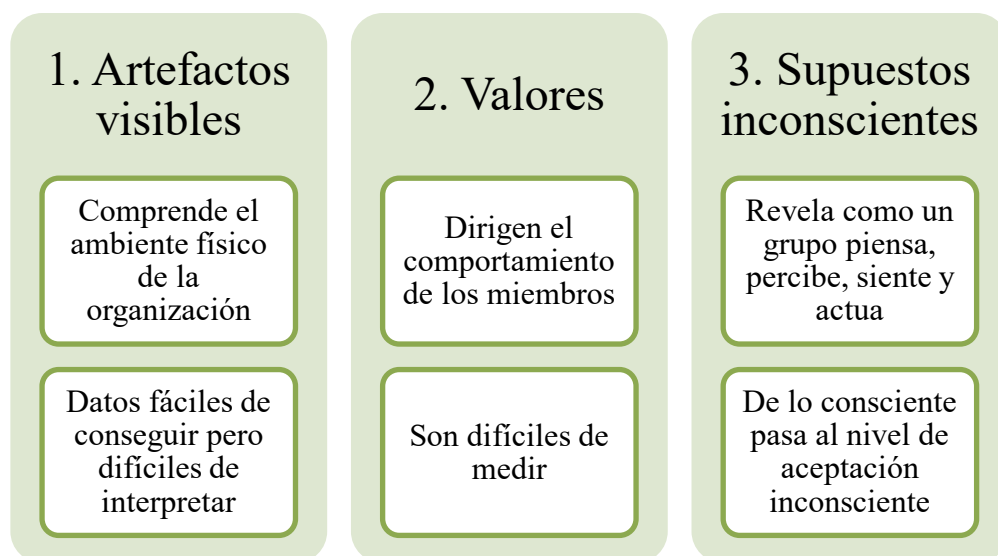
Conceptos de cultura organizacional	
<i>Autor</i>	<i>Concepto</i>
Anzola, (2003)	La cultura organizacional es un conglomerado de prácticas sociales materiales e inmateriales que forman parte de las características que diferencian a miembros de una organización ya que instituyen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein, (2004)	Es un patrón de supuestos básicos que un grupo comparte y aprende mientras se solucionan problemas de adaptación externa e integración interna, que trabajan lo bastante bien para considerarse válidos y, por tanto, ser aceptados y transmitidos a nuevos miembros del grupo como la representación correcta de percibir, pensar y sentir como respuesta a esas problemáticas.
Garibaldi, A.; Wetzel, U. & Ferreira, V., (2009)	Conjunto de significados y valores que son compartidos por un determinado grupo dentro de una organización. Estos significados y valores son las bases de la cultura organizacional y pueden expresarse mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, (2012)	Patrón de supuestos básicos que se dan a conocer a través del proceder de una organización.
Sampieri, R.; Valencia, S.; & Soto, R., (2014)	Es un recurso estratégico que abarca el valor de asegurar la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones, así como es un factor determinante del éxito empresarial.

Nota: Elaboración propia.

En este mismo sentido (Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S.; Torres Narváez, K., 2003) afirman que uno de los fundamentos más importantes de la cultura organizacional es el clima el cual influye significativamente en el desempeño organizacional y se basa en el patrón grupal de conductas, las creencias y valores que se comparten por los colaboradores de la organización, por lo cual son los miembros de la organización los que definen y determinan gran parte de la cultura. Así también, (Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. & Cañedo, R., 2009) consideran que la identidad grupal de los miembros de la organización, el énfasis de grupo, las decisiones frecuentes, la integración, el control, la tolerancia al riesgo y conflicto, los criterios de recompensa, el perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización sirven como fundamento y base de la cultura organizacional, y su resultado puede ayudar y contribuir a la mejora y resolución de problemáticas que se relacionan con la adaptación y la integración organizacional.

2.2.2.1. Elementos de la cultura organizacional

Es importante considerar que la cultura es el resultante de diversos aprendizajes a través de la experiencia de un determinado grupo, en donde se comparte una historia y se refleja a través de diferentes elementos o componentes como normas, reglas, valores y mitos. (Omar, A. & Florencia, A., 2009). Para Schein (1988) la cultura organizacional se divide en tres niveles: artefactos visibles, valores y supuestos inconscientes.

Figura 8.*Niveles de cultura organizacional*

Nota: Elaboración propia en base a los documentos de (Schein, 1988)

Sin embargo, (Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S.; Torres Narváez, K., 2003) en contraposición, consideran que existen tres elementos de la cultura organizacional que se encuentran interrelacionados y que dependen de un sistema socioestructural, que sustenta un sistema cultural; dicho sistema cultural, avala y justifica al anterior, y los trabajadores, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta forma la cultura organizacional puede definirse a diferencia de los anteriores autores mencionados, como un sistema en el cual hay una alta influencia de la sociedad circundante, por la historia de la organización y por las cabezas y líderes que han establecido normas y factores de contingencia.

Asimismo, (Segredo, A.; García, A.; Cablera, P. & Perdomo I., 2017) consideran los siguientes indicadores como elementos básicos para una cultura organizacional:

Figura 9.*Elementos básicos para la cultura organizacional*

Conjunto de valores y creencias esenciales	La cultura compartida	Imagen integrada	Fenómeno persistente
<ul style="list-style-type: none"> • Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y creencias sostenidos por la mayoría de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la configuración de la identidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas.

Nota: Elaboración propia. En base a la información de la investigación de Schein, (1988)

Como se aprecia en la figura, los autores definen la cultura organizacional por medio de sus elementos básicos, los cuales integran los valores y creencias organizacionales, la cultura compartida que deben mantener un sostenimiento a largo plazo, la imagen que describe a la empresa y la resistencia al cambio que caracteriza el comportamiento de los trabajadores de la organización, dotándolos con características y comportamientos similares que los identifican como un grupo de trabajo. (Morelos, J. & Fontalvo T., 2014)

2.2.2.2. Características de la cultura organizacional

Estas características se convierten en clave para la diferenciación entre organizaciones, esta diferenciación puede ser indicador de éxito y puede transformarse en una ventaja comparativa respecto a otras organizaciones, entre las principales características se destacan las siguientes:

- ✓ **Iniciativa propia:** Hace referencia al grado de compromiso, libertad e independencia que tienen los trabajadores de la organización.

- ✓ Tolerancia del riesgo: Muestra el grado en el que los trabajadores son motivados a involucrarse, ser creativos, presentar propuestas innovadoras y a asumir riesgos sin sentirse culpables.
- ✓ Control: Toda organización necesita incluir reglas claras y supervisión a todas las acciones y comportamientos de sus trabajadores, buscando controlar los resultados y guiar el aprendizaje.
- ✓ Identidad e integración: Esta característica busca conocer los niveles de identificación y pertenencia de los trabajadores de la organización pero como un grupo de trabajo que colabora entre sí tratando de aunar los diferentes campos y áreas de experiencia profesional y en el que los componentes organizativos deben funcionar de la forma más coordinada que sea posible.
- ✓ Sistema de incentivos: La organización debe velar porque su remuneración sea adecuada al mercado y que sus trabajadores se encuentren satisfechos con su salario, que por medio de incentivos salariales y no salariales se les reconozca el trabajo realizado, lo que resulta en trabajadores comprometidos que busquen mejorar su rendimiento sabiendo que serán reconocidos y valorados por el trabajo realizado. (aumentos de salario, promociones, entre otros.)
- ✓ Tolerancia del conflicto: Esta característica mide el nivel en que los empleados pueden manejar conflictos, problemáticas y críticas de manera abierta y positiva.
- ✓ Modelo de comunicación: La jerarquía y niveles de autoridad pueden ser el principal limitante para un modelo adecuado de

comunicación, el cual debe basarse en la horizontabilidad y trato justo.

En este mismo sentido, Rodríguez, (2009) indica que las empresas manifiestan la realidad cultural y se desenvuelven en un constante cambio que genera grandes aprendizajes en donde influyen factores sociales, económicos y tecnológicos, que son afrontados de acuerdo a los límites formales organizacionales, por lo cual, generar un adecuado marco de creencias, valores y comportamientos permitirán que la organización pase a ser una comunidad institucional respetable y con una visión compartida mucho más fácil de conquistar.

Estos lineamientos permitirán la perdurabilidad por medio de comportamientos comunes y esperados, los cuales deben ser motivados por medio de la transmisión de un sentimiento de identidad organizacional, donde se facilite el compromiso por medio del refuerzo del reconocimiento y acierto en la toma de decisiones que beneficien a la organización en común. (García, 2005)

2.2.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional

Autores como Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S.; Torres Narváez, K., (2003) parten de una visión holística donde manifiestan que los polos opuestos de cada dimensión de la cultura organizacional no pueden ser ni buenos ni malos sino que se deben adaptar y enfocar de acuerdo a la situación o medio ambiente en el que se desenvuelva la organización. Según los autores no todo el resultado depende de la organización y sus condiciones de recompensas, ya que existen factores externos que pueden generar que los trabajadores se desenfocan de las actividades a realizar y que las motivaciones internas de la organizaciones no bastan para mantenerlo contento, aquí el medio ambiente externo de los trabajadores entra a tallar, como por ejemplo las relaciones familiares que mantengan fuera del trabajo, las decisiones sociales que afecten su comportamiento, sus motivaciones personales, la actitud y criterio con las que se sientan identificados y otros factores

externos que puedan generar angustia y preocupación. Así también, estas dimensiones hacen hincapié a que los trabajadores pueden llegar a sentir que las organizaciones en algún determinado momento, pueden invadir su ámbito personal y familiar; lo cual puede hacerle sentir irrumpido generando rechazo a la organización y su cultura.

Tabla 2.

Dimensiones de la cultura organizacional

<i>Dimensiones</i>	<i>Indicador</i>
Empleado frente al trabajo	Interés por problemas personales, interés por bienestar, participación en la toma de decisiones, presión por funciones y tareas, intereses por aspectos complementarios de la tarea.
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, entorno profesional, entorno familiar y toma de decisiones
Proceso frente al resultado	Actitud frente a riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares, trabajo como reto personal.
Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados, ajuste personal a la organización, facilidad para adaptación, divulgación de la información, posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal, comportamiento estricto.
Pragmatismo frente a normativismo	Cumplimiento de procedimientos, resultados frente a procedimientos, normas éticas, importancia del cliente, actitud ante proposición de mejoras.

Nota elaborado en base a los trabajos de Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S.; Torres Narváez, K., (2003)

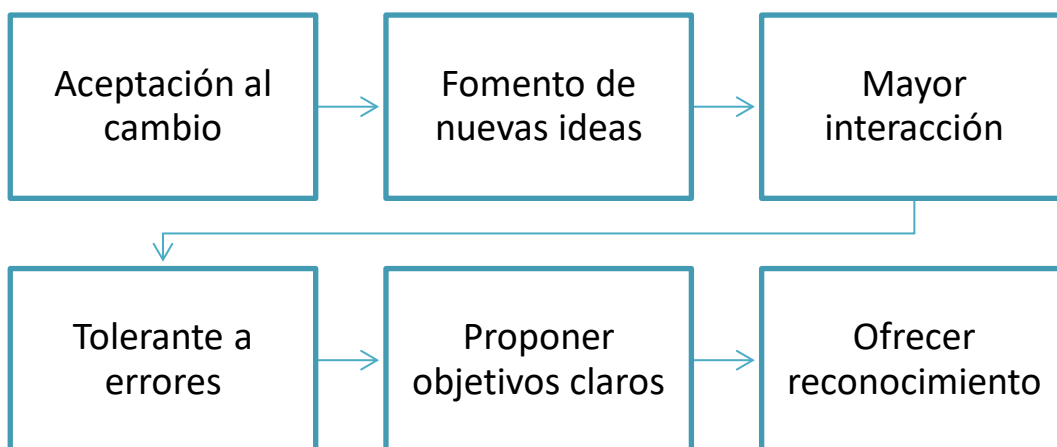
Existen supuestos básicos que observan y estudian a la cultura organizacional como un organismo que debe adaptarse a los imperativos del ambiente, lo que genera que deba ser controlado con el fin de poder asegurar la eficiencia, competitividad y éxito organizacional que la caracteriza. (Aguilar, 2007). Las organizaciones deben cuidar que sus actividades no interfieran con las cuestiones personales de sus trabajadores para evitar conflictos en el propio trabajador y refractarios en la familia de los trabajadores. (Carrillo, 2017)

2.2.2.4. La cultura organizacional bajo el enfoque de innovación

El fomento de la innovación es una de las aspiraciones organizacionales más buscadas cuando se trata de enfocar la cultura organizacional, este resultado se puede lograr bajo ciertas premisas, las cuales dan lugar a una enorme ventaja comparativa y competitiva que permite a la organización dar un salto hacia la mejora de procesos y resultados que generan mayor valor empresarial. (Ayala, 2014) manifiesta que es posible fomentar la innovación organizacional considerando las siguientes acciones:

Figura 10.

Fomento de cultura de innovación

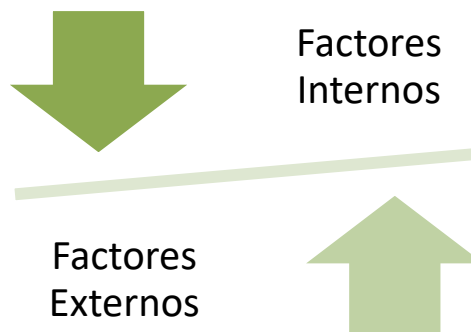


Nota: tomado de Ayala, (2014)

El fomento de la cultura de innovación establece que las organizaciones deben desarrollar una aceptación al cambio, donde los miembros de la organización entiendan que el cambio es parte del crecimiento de la empresa y los beneficios no solo son organizacionales sino también personales, lo que da lugar al fomento de nuevas ideas que deben ser lideradas y recibidas con mucha aceptación por los directivos y supervisores en la línea base, dejando en claro no solo con palabras sino con hechos que se encuentran abiertos a nuevos enfoques y sistemas de trabajo. También debe crearse un ambiente que permita mayor interacción por medio de climas organizacionales abiertos, creativos y de aceptación, que fomente el trabajo en equipo y por áreas, que sumen a las decisiones organizacionales. Si se encontraran fallos o errores que se pueden minimizar pero no siempre evitar, es necesario desarrollar la tolerancia para que las ideas no se muestren como inútiles, poco productivas o poco prácticas. También es necesario proponer objetivos claros y otorgar la libertad suficiente para que lleguen a ser alcanzados por medio de la creatividad de los trabajadores de la organización los cuales deben ser supervisados y ayudados con el propósito de cumplir con estándares, objetivos y enfoques organizacionales. Por último, las organizaciones deben ofrecer reconocimiento a los trabajadores creativos, generando mayor interés y motivación, para continuar con el trabajo innovador.

2.2.2.5. Factores de la cultura organizacional

De acuerdo a (Minsal, D. & Pérez Y., 2007), la cultura organizacional se divide en dos factores:

Figura 11.*Factores de la cultura organizacional*

Fuente: (Minsal, D. & Pérez Y., 2007)

El líder o gerente de la organización debe velar porque estos factores generen valor a la organización y no se convierta en un arma de doble filo que si no se cuida termine por destruir a la organización.

- A) Factores Externos: No son parte de la organización, pertenecen al entorno, sin embargo influyen en el desenvolvimiento organizacional. Por ejemplo clientes, proveedores, gobierno, sociedad, competidores, asociaciones y accionistas.
- B) Factores Internos: Tenemos varios actores que intervienen en el buen funcionamiento de estos factores, los cuales deben formarse y potenciarse.
 - ✓ Fundadores: Representan a las primeras personas que iniciaron con la idea de crear la empresa u organización, se conocen por ser las primeras en colocar o construir los primeros cimientos culturales y establecieron cómo debería comportarse la organización, establecieron paradigmas propios y culturas que terminan guiando y

proporcionando los principios básicos y visión organizacional.

- ✓ Valores: Su base es la moral y constituyen las convicciones organizacionales, forman parte de los pilares y base principal de la cultura organizacional. Son los supuestos que forman parte de las normas, conductas y reglas de la organización. Es un componente abstracto, difícil de medir, pero forman la parte ideal de lo que debería ser la organización; también pueden servir para lograr la integración de equipo y ofrecen coherencia a los modelos, estructuras y actividades organizacionales.
- ✓ Creencias: Forma parte de un elemento ideológico que difícilmente se puede contrastar con la realidad, como por ejemplo los planteamientos básicos que no se pueden discutir y se comparten por todos los trabajadores de la organización.
- ✓ Tabúes: También son elementos ideológicos que representan lo prohibido, por ejemplo, fumar, no usar corbata, etc. La mayoría de estos elementos tienen la función de sancionar, actuar como una actividad de control y de barrera.
- ✓ Elementos cognitivos: Se refieren a los conocimientos y aprendizajes adquiridos a través del tiempo por la organización con respecto a la competencia, involucra la gestión y pueden incluir conocimientos, prácticas técnicas, formas de dirección, información, proyectos, metas, estrategias, la ejecución del poder, etc.

- ✓ Normas: Hacen referencia a la práctica de valores. También involucra usos, como la práctica regular de una conducta que se considera adecuada pero no obligatoria, la costumbre que puede llegar a sancionarse si alguien de los miembros no la cumple. Los hábitos que son generados y aceptados con el paso del tiempo y se relacionan con la tradición organizacional. Y por último las leyes y reglas que surgen de órganos formales.
- ✓ Símbolos y signos: Los símbolos forman parte de un elemento material, el cual puede tener muchos significados y rasgos esenciales que definan la carga efectiva organizacional; en cambio los signos solo son identificados sensorialmente.
- ✓ Los ritos, rituales y ceremonias: Los ritos son acciones que se realizan de manera repetitiva en la organización y se traducen en comportamientos aceptados por el grupo, y las ceremonias reflejan celebraciones para festejar ciertas actividades o fechas especiales, por ejemplo, almuerzos en festividades.
- ✓ Mitos, sagas, leyendas e historias: Forman parte de la sabiduría organizacional e involucran sus principios básicos. Los mitos hacen referencia a descripciones de los comienzos, fases y transformaciones organizacionales, mientras las sagas son narraciones que dan a conocer las victorias de los héroes o representantes de la organización, y las leyendas transmiten sucesos de

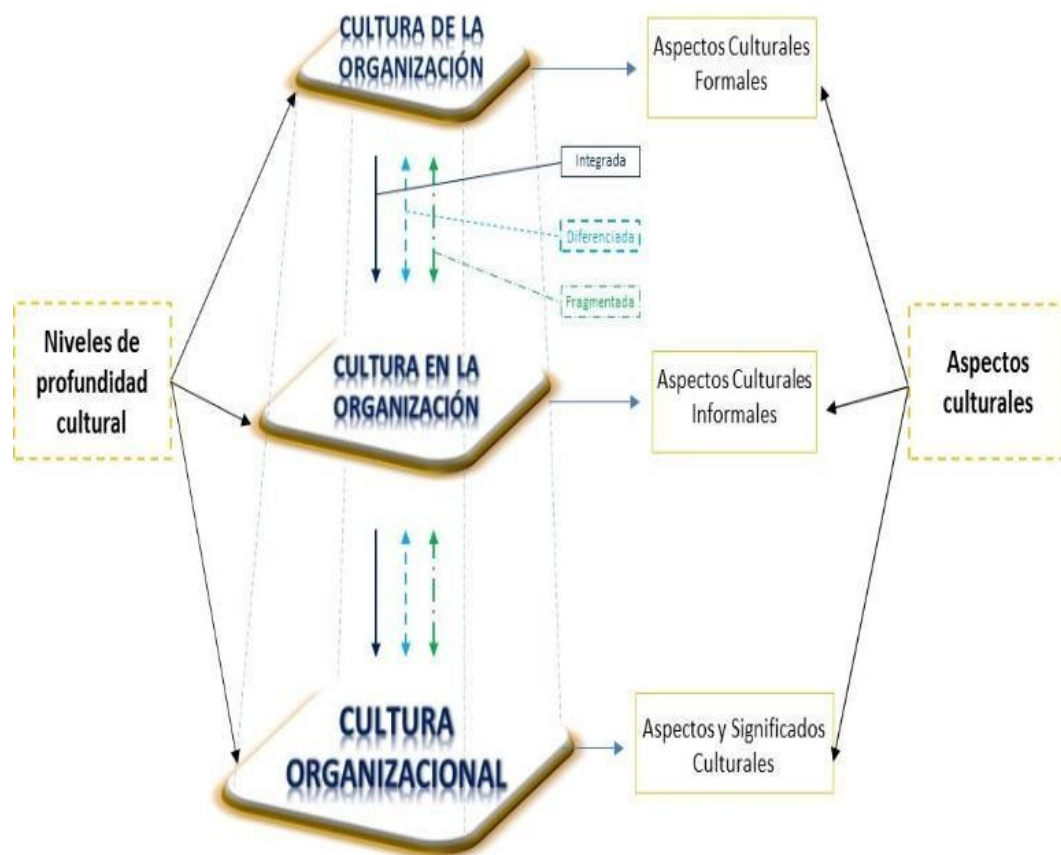
generación en generación, y la historia que narran hechos verdaderos que sí se dieron en la organización.

- ✓ Elementos humanos: Son los que contribuyen a que se forme la cultura, asimismo transmiten la información a otros miembros de la organización.

Así también, es imprescindible que las organizaciones conozcan a fondo la percepción sobre las condiciones y procesos del ambiente laboral de sus trabajadores, así como sus expectativas referentes a la calidad de vida y beneficios que le otorgue el puesto y la organización en general. (Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. & Cañedo, R., 2009)

2.2.2.6. Niveles de Cultura

Gentilin (2015) genera tres dimensiones de la cultura organizacional, en donde se establece que existe una parte formal y superficial de la cultura que se manifiesta como una expresión formal de la organización, y se considera el nivel de menor profundidad y se da a conocer por medio de los aspectos formales establecidos en la organización, como la semejanza de las formas de sentir, pensar y actuar de los trabajadores en la organización. La segunda dimensión, es la cultura en la organización, y se refiere a cómo los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura. Es una representación menos superficial que la primera. Y la tercera dimensión, es la cultura organizacional la cual abarca los aspectos y significados culturales de la organización.

Figura 12.*Niveles de la cultura organizacional*

Nota: Basado en el documento de Gentilin, (2015)

Cabe resaltar que la dimensión de cultura organizacional, es la de mayor profundidad del análisis cultural, y se logra por medio del análisis exhaustivo y complementario de las anteriores, que a partir de una descripción profunda permite la elaboración de una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos que caracterizan a la organización en su conjunto.

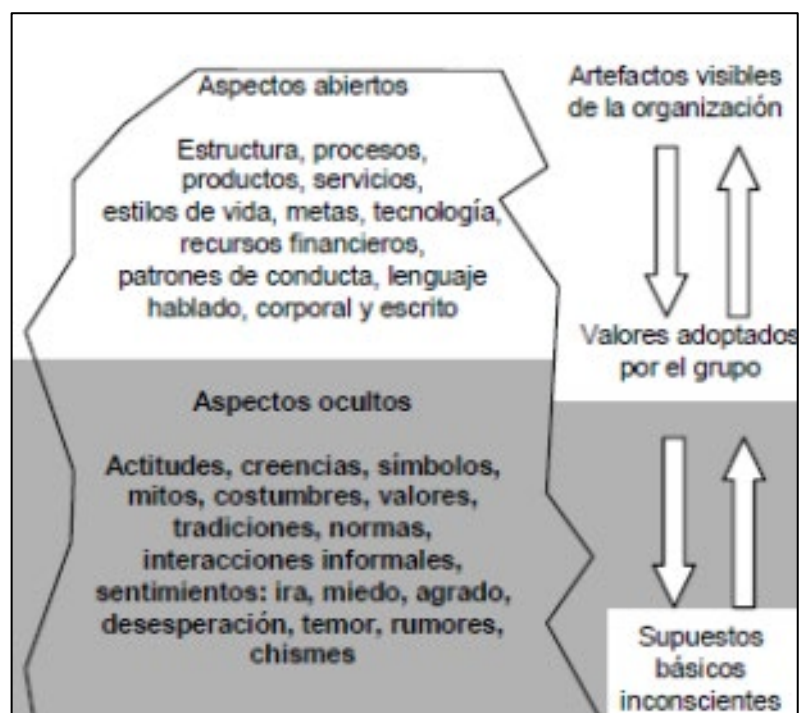
2.2.2.7. Modelos de la Cultura Organizacional

a) Iceberg de la Cultura Organizacional

Para Chiavenato (2009), la cultura organizacional no es un objeto que se pueda palpar sino es un proceso que debe ser observado en razón de sus efectos y consecuencias. Para lo cual presenta un modelo en el que se asocia la estructura organizacional con un iceberg en donde se detallan aspectos visibles en la parte superior, la cual representa semblantes superficiales que se exteriorizan frecuentemente en las organizaciones como son las operaciones y tareas diarias; y en la parte inferior se detallan los aspectos informales y ocultos relacionados a indicadores sociales y psicológicos que se dan a través de comportamientos afectivos y emocionales.

Figura 13.

Factores de la cultura organizacional



Nota: Tomado de Chiavenato, (2009).

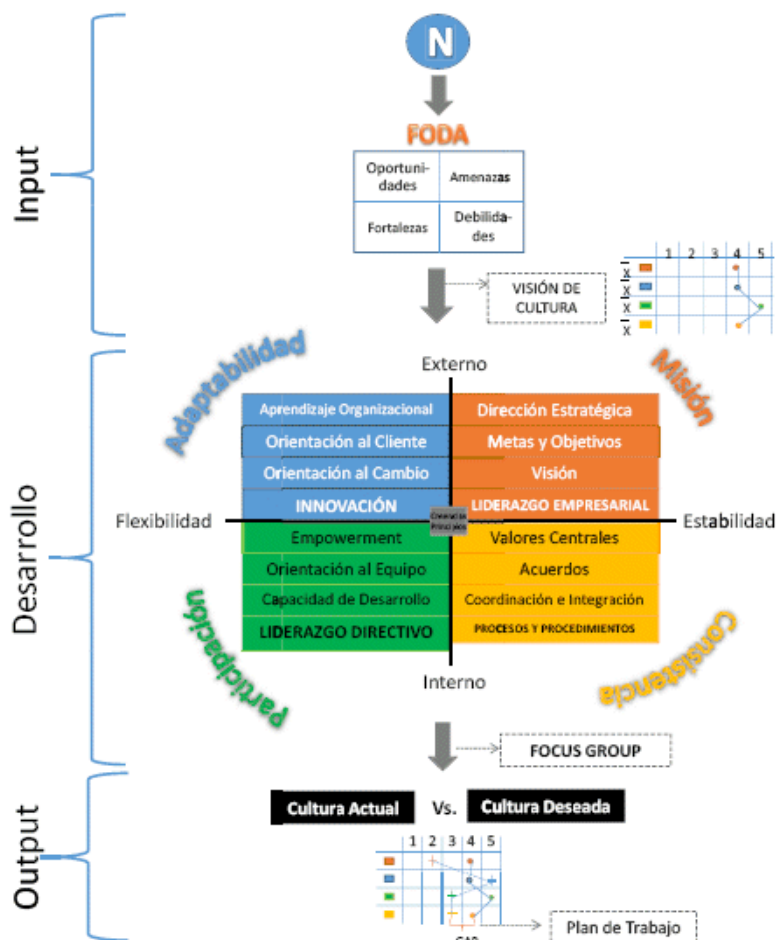
En la figura anterior se puede observar que existen aspectos ocultos que forman parte de los supuestos básicos inconscientes de la organización como son las actitudes, símbolos, creencias, sentimientos, normas, valores y mitos que son compartidos por los miembros de la organización y dan lugar a los aspectos visibles de la organización, los cuales resultan y dan lugar a procesos, patrones de conducta, estilos de vida, estructura y productos que se convierten en la parte perceptible de la organización. Es necesario hacer hincapié que estos factores mantienen características y procesos susceptibles a la mejora continua, los cuales deben evaluarse constantemente para determinar si deben ser modificados o reformados con el fin de lograr resultados organizacionales esperados que se encuentren enfocados al cumplimiento de la visión organizacional.

b) Modelo de diagnóstico de la Cultura Organizacional

El Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional (Navarro, 2017) busca observar, analizar y describir aspectos simbólicos propios de la organización los cuales se identifican por medio de comportamientos en los cuales es importante identificar diferentes situaciones de interacción, como también prácticas habituales para detectar regularidades en el accionar de los trabajadores de la organización. Este modelo integra la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos que nos permiten conocer el funcionamiento y describir las interrelaciones de los procesos dentro de la organización. Asimismo, el modelo necesita como base un diagnóstico previo que permita evaluar la realidad actual y enfocar esfuerzos a los puntos débiles, así como conocer las fortalezas organizacionales para poder potenciarlas adecuadamente.

Figura 14.

Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional



Nota: tomado de Navarro, (2017):

En la figura anterior se observa que el modelo permite desarrollar un diagnóstico situacional por medio de herramientas cualitativas como el focus group que darán como resultado inputs que fortalecerán la visión de cultura, para ello es necesario conocer las fases del modelo, las cuales se describen a continuación:

- La fase del Input: Esta fase es considerada el punto inicial del modelo ya que tiene como objetivo la identificación de necesidades que aterricen en un diagnóstico, lo que dará lugar a la detección de áreas de oportunidad y en base a estos

resultados poder diseñar un plan de acción. Por lo cual es esencial la realización de un análisis FODA que permita a la organización identificar su estado actual generando un pre-diagnóstico que nos permita definir en qué fase se encuentra la empresa: adaptabilidad, misión, participación y consistencia, lo que reultará en la visión de la cultura y nos permitirá compararla al estado ideal que desea lograr la organización.

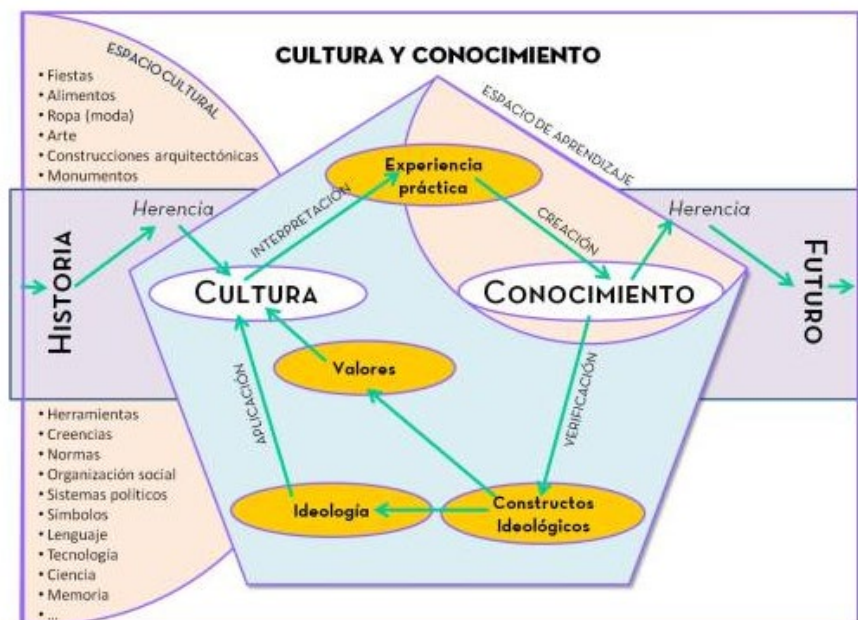
- b. El desarrollo: Esta fase es el corazón del modelo de diagnóstico y esta compuesto por cuatro dimensiones regidas por dos ejes; el eje horizontal va en un continuo desde la flexibilidad, hasta la estabilidad; mientras que el eje vertical va desde la orientación externa hasta la orientación interna. Es así que en el centro de estos cuatro cuadrantes se localizan las creencias y principios, los cuales son considerados como lo más profundo de la cultura organizacional, siendo la esencia de la misma organización.
- c. La fase del Output: Luego de recoger información por medio de herramientas aplicadas como el focus group y cuestionarios, se puede dar lugar a la comparación de la cultura ideal con el resultante de la fase del output, lo que generará el desarrollo de una matriz que ayude a identificar las dimensiones y a trabajar por medio del establecimiento de planes y acciones que permitan el logro de la cultura ideal planteada por la organización.

c) Modelo de integración de cultura y conocimiento

El Modelo de integración de cultura y conocimiento se enfoca en describir la historia organizacional bajo las premisas de creencias, normas y sistemas que se interrelacionan con un espacio cultural que genera experiencias organizacionales por medio del compartimiento de valores, ideologías y constructos que generan conocimiento y se heredan a través del tiempo, este proceso se repite y mejora continuamente dependiendo de los cambios en la historia, lo que da lugar a una retroalimentación y cambio constante. (Chmielewska-Muciek, D. & Sitko-Lutek, A., 2013)

Figura 15.

Modelo de integración de cultura y conocimiento



Nota: Tomado de Chmielewska-Muciek, D. & Sitko-Lutek, A., (2013)

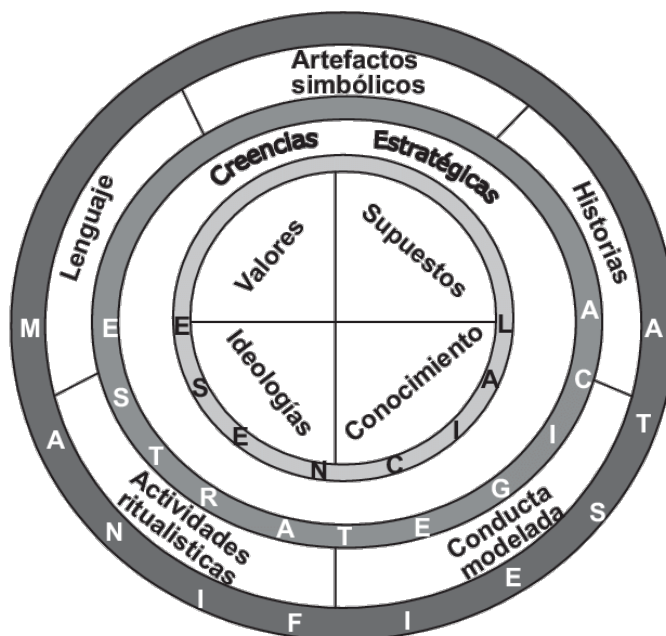
Es necesario precisar que el modelo puede adecuarse a todo sector o empresa que cuente con premisas de aprendizaje y retroalimentación.

d) Teoría de las dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por procesos y elementos los cuales se reflejan en acciones y actividades que son parte de la organización, las cuales se transmiten y asimilan por los trabajadores a través del tiempo. La cultura organizacional también es considerada como un activo ya que puede llegar a generar altos niveles de rendimiento empresarial, lo que se ve reflejado en los resultados empresariales; sin embargo, también puede ser vista como una obligación ya que la obediencia, la subordinación y la jerarquía, pueden impedir una adecuada interrelación y alineación de sus creencias y valores individuales y organizacionales.

Figura 16.

Teoría de las dimensiones de la cultura organizacional



Nota: Tomado de Toca, C. & Carrillo, J., (2009)

Este modelo describe las partes esenciales de la organización como los valores, supuestos, ideologías y conocimientos, que ligados y bien enfocados a la estrategia organizacional pueden ser manifiestos por medio del lenguaje, los

artefectos simbólicos, las historias, las actividades ritualísticas y la conducta modelada. De acuerdo a lo analizado en los diferentes modelos y teorías (Belalcázar, 2010) indica que los trabajadores que son parte de una organización, traen consigo una historia que se relaciona con historias de otros trabajadores, lo que crea o da lugar a sistemas simbólicos que representan sus conductas y actos.

En este sentido los planteamientos revisados por Schein (1988) en el inicio de este apartado son validados ya que respaldan la importancia de la cultura organizacional como un proceso de aprendizaje de todos los agentes involucrados con la organización, considerando que cada sistema debe poder adaptarse y mejorar de acuerdo a su ciclo de vida. (Pedraza, A. L.; Obispo, S. K.; Vásquez, G. L. & Gómez, G. L., 2015). Por otro lado, varios autores establecen que aún no existe un modelo genérico que pueda evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, ya que existen limitantes y cambios constantes en los comportamientos y acciones de los trabajadores de la organización que las hace únicas de acuerdo al ambiente en el que se desenvuelvan, lo que sustenta que la cultura organizacional es un sistema que involucra procesos complejos que deben ser analizados bajo un enfoque sistémico y holístico. (Rivera, D.; Carrillo, S.; Forgiony, J.; Nuvar, I. & Rozo, A., 2018). Por último, es importante resaltar que la cultura organizacional debe trabajarse constantemente y de forma transversal en toda la organización ya que incide en el desempeño de los trabajadores (Cantillo, 2013). Asimismo, es necesario adaptar instrumentos de medición de acuerdo a las diferentes realidades, necesidades, contextos y regiones (García, 2006), con el fin de encontrar una comprensión global de la cultura por medio de métodos y herramientas que se adapten al sistema de trabajo y nos permitan medir la amplitud de dimensiones y la profundidad de esta variable (Cújar, A.; Ramos, C.; Hernandez, H. & López J., 2013).

2.2.2.8.Clima Laboral

Armas (2018), indica que el clima laboral que existe en una empresa, es de los factores que más deben importarle, y del que más deben preocuparse los directivos de la propia empresa; porque gran parte del éxito que tendrá una organización, dependerá de la percepción que tengan sus empleados sobre ella. La percepción de los empleados acerca de la empresa, hará que estén más o menos motivados por su trabajo. Medir cuál es el clima que predomina en dicha organización, es muy importante porque permite conocer cuáles son los factores técnicos y humanos que van a influir directamente en la productividad de la empresa. En los casos en que se detectan determinados factores como empleados desmotivados, gran ausentismo laboral, apatía o conflictos entre los compañeros, entre otros; se hace necesario investigar cuál es el clima laboral existente.

2.2.2.9.Clima laboral o clima organizacional

Se define al clima laboral como todo el conjunto de aspectos psicológicos y sociales que son característicos de una empresa en concreto, que influyen de manera directa en el desempeño laboral de sus empleados, y por tanto, en la productividad de la empresa. Algunos de estos aspectos son:

- Grado de identificación del trabajador con su empresa.
- Estructura y organización de la empresa.
- Nivel de motivación.
- Cantidad de conflictos existentes.
- Nivel de ruido e iluminación del lugar.

El clima laboral está formado por elementos tanto objetivos como subjetivos. Para un buen desempeño laboral, los colaboradores de una empresa necesitan una serie de recursos técnicos; pero también necesitan un ambiente agradable y confortable que le permita realizar su trabajo de la mejor manera

posible. Contar con los recursos y las habilidades necesarias para el puesto de trabajo, no son elementos que garanticen su permanencia en el mismo, si es que no cuenta con el clima laboral apropiado.

2.2.2.10. Factores que pueden alterar el buen clima organizacional

Los expertos en el tema avisan de la importancia que tiene para las organizaciones y para su productividad, la existencia de un buen clima laboral. Algunos de los factores que desestabilizan el clima laboral son:

a) Carencia de una buena comunicación

Al no existir una comunicación clara y fluida entre los empresarios o superiores y los empleados, estos no terminan de sentirse como parte del proyecto de la empresa; y no se involucran para alcanzar los objetivos, los cuales perciben como objetivos de la empresa pero no como suyos.

b) Carencia de reconocimiento e incentivos

Uno de los factores que puede crear un mal clima laboral es la ausencia de reconocimiento a una tarea bien hecha. De la misma forma, la recriminación a una tarea realizada de manera incorrecta, produce el mismo efecto. Reconocer lo que está bien hecho y corregir el error cometido hará que el colaborador se sienta más motivado.

c) Falta de equidad

Las diferencias en el reconocimiento de la labor realizada provocarán conflictos en el clima laboral.

2.2.2.11. Consecuencias del mal clima laboral

Es importante que las organizaciones desarrollen los medios para medir el clima laboral, de lo contrario, no podrán detectar la calidad del

mismo. Algunas consecuencias del mal clima laboral pueden ser:

i. Alta rotación

Es la frecuente vacancia de un puesto de trabajo en una organización, lo cual puede reflejar insatisfacción del personal. Esto puede tener como consecuencia un alto coste económico y desajustes en el equipo de trabajo.

ii. Conflictos entre los trabajadores

Podría no ser la consecuencia de un mal clima laboral, sino el motivo. De ahí la importancia de detectarlo y así poder solucionarlo.

iii. Baja productividad

La insatisfacción y el descontento generados por un mal clima laboral, son obstáculos para el óptimo rendimiento.

iv. Un reducido sentido de pertenencia a la empresa y a sus objetivos

La poca o nula identificación con la empresa y sus objetivos genera poco interés, motivación y esfuerzo para alcanzarlos.

2.2.2.12. Cómo medir el clima laboral

Las empresas pueden medir cuál es su clima organizacional a través de diferentes métodos, entre ellos las encuestas para conocer la percepción de sus colaboradores sobre las condiciones que presenta la organización para el desempeño de sus funciones. Este método permite detectar conflictos internos, problemas de organización, estado de ánimo de los colaboradores, o cualquier otro aspecto que pueda ser relevante. De esta manera, se pueden aplicar acciones que permitan solucionarlos.

2.2.2.13. Ventajas al medir el clima organizacional

Encuestar a los colaboradores y conocer su percepción le aporta a la empresa datos importantes y concretos acerca del ambiente laboral existente, que no habría podido conocer de otro modo. Le permite resolver los factores que influyen negativamente en el ambiente de la empresa. La interacción con los colaboradores influye de manera directa en la motivación de los mismos al percibir la preocupación de la empresa por su bienestar en el puesto de trabajo y por el buen desarrollo de sus funciones. Por tanto; y aunque el éxito de una empresa depende de muchos factores, es importante hacer un análisis del clima que existe en el trabajo. Porque este influirá directamente en el rendimiento de los trabajadores; y como consecuencia, en la productividad de la empresa. (Armas, 2018).

2.2.2.14. Comportamiento organizacional

Jauregui M. (2016) Las organizaciones son analizadas como un conjunto de elementos formales e informales, construidos a partir de la interacción humana. Para comprender su complejidad, es necesario entender cómo se da dicha interacción. Se considerarán definiciones de diversos autores, para luego analizar sus objetivos y teorías desarrolladas.

Chiavenato Idalberto:

“El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Por su parte, **Robbins expresa:**

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los

individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.

Gibson, Ivancevich , Donnelly y Konospake dicen:

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Gordon Judith en su libro “Comportamiento organizacional (1999)”, dice:

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas”. Se puede decir entonces, que el **comportamiento organizacional** es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

2.2.2.15. Valores

Joaquín A. (2017) Es un grupo de valores, tradiciones, costumbres, políticas, supuestos, comportamientos y creencias que manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. Para Robbins Coulter la cultura organizacional

son los valores, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidas han revolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización.

La *cultura organizacional* otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartido; tecnología, hábitos, modos de conducta, cargos, funciones, roles, ritos, ceremonias, rutinas, redes de comunicación, sistema de valores, mitos y creencias. En la cultura organizacional se encuentran muchos elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto-organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

2.3. CONCEPTOS BÁSICOS

Acción Social:

Conjunto de actividades filantrópicas que realizan las empresas y organizaciones. (Juan Benavides, José Fernández, Alberto Urtiaga, 2012)

Autoridad:

Facultad, derecho o poder de mandar o gobernar sobre algo que está subordinado. (Prado, 2010)

Cambio Organizacional:

Conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Prado, 2010)

Clima Laboral:

Conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (Jiménez-Bonilla, 2016)

Comportamiento organizacional:

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización (Robbins, 2004)

Consumo responsable:

Proceso de toma de decisión de compra que incorpora, además de las variables precio y calidad, criterios éticos de carácter social y medioambiental relacionados con la conducta y comportamientos de los grupos de interés involucrados en la cadena de valor del producto o servicio final. (Juan

Benavides, José Fernández, Alberto Urtiaga, 2012)

Cultura Organizacional:

Es un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos que comparten los miembros de una organización. (Páramo, 2001)

Desarrollo Organizacional:

Es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente. (Prado, 2010)

Desarrollo Sostenible:

Abarca el desarrollo económico, la conciencia medioambiental y la sensibilidad social, afectando a empresas, instituciones públicas y ciudadanos. (Juan Benavides, José Fernández, Alberto Urtiaga, 2012)

Impactos cognitivos y epistemológicos:

La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “Verdad, Ciencia, Racionalidad, Legitimidad, Utilidad, Enseñanza, etc.” Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad. Articula la relación entre tecnociencia y sociedad, posibilitando (o no) el control social de la ciencia. (Vallaey, Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria, 2015)

Impactos de Funcionamiento Organizacional:

Como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de Bienestar social debe de gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte

vehicular, etc.). (Vallaey, Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria, 2015)

Impactos Educativos:

La universidad tiene por supuesto un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida... Influye asimismo sobre la deontología profesional, orienta (de modo consciente o no) la definición de la ética profesional de cada disciplina y su rol social. (Vallaey, Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria, 2015)

Impactos Sociales:

La universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. Así el entorno social de la universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas. (Vallaey, Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria, 2015)

Participación social

Se refiere a los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las estructuras estatales y las políticas públicas. Por lo tanto, el estudio de la participación social es el de las mediaciones entre el Estado y la sociedad

Responsabilidad Social Universitaria:

La responsabilidad social universitaria es la gestión ética y eficaz del impacto generado por la universidad en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones: académica, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo nacional. (Nueva Ley Universitaria 30220, 2014)

Valores organizacionales:

Son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y al mismo tiempo eficaz. Entre los principales valores organizacionales tenemos: respeto, eficiencia, creatividad, seguridad, responsabilidad, puntualidad, honestidad y amabilidad (Enciclopedia Económica, 2019)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

La gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- a. El ámbito de la cognición se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

- b. El ámbito educativo se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

- c. El ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente

X = Responsabilidad Social Universitaria

Indicadores

En base al autor Vallaey, “Manual de Primeros Pasos en Responsabilidad Social Universitaria”, 2009 se han considerado las siguientes dimensiones:

Tabla 2.

Operacionalización - Variable Independiente.

Variable	Dimensión	Indicador	Medición
Variable Independiente Responsabilidad Social Universitaria	Cognitiva	1. Inter y transdisciplinariedad	Likert
		2. Investigación en y con la comunidad	
		3. Producción y difusión de conocimientos útiles	
	Educación	1. Aprendizaje basado en proyectos sociales	
		2. Inclusión curricular de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	
		3. Mallas diseñadas con actores externos.	
	Participación Social	1. Integración de la proyección social con formación e investigación	
		2. Proyectos cocreados, duraderos, de impacto	
		3. Participación en agenda de desarrollo local, nacional e internacional	

3.2.2. Escala de medición

Escala de Likert

3.2.3. Variable Dependiente

Y = Cultura Organizacional

Indicadores:

En base a los autores José Salazar, Julio Guerrero, Yadira Machado y Rubén Cañedo (Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, 2009, págs. 67-75), se han considerado las siguientes dimensiones:

Tabla 3:

Operacionalización - Variable Dependiente.

Variable	Dimensión	Indicador	Medición
Variable Dependiente Cultura Organizacional	Clima Laboral	1. Condiciones ambientales de trabajo	Likert
		2. Relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la empresa	
		3. Desarrollo personal, motivación laboral y formación recibida por la organización.	
	Comportamiento	1. Satisfacción laboral	
		2. Ausentismo	
		3. Rotación	
	Valores	1. Calidad	
		2. Ética	
		3. Trabajo en equipo	

3.2.4. Escala de medición

Categorica Nominal

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica o pura, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos, teniendo como base teorías y modelos clave sobre la responsabilidad social universitaria y la cultura organizacional.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de diseño no experimental, debido a que no se manipulan las variables de estudio; transeccional, ya que se realiza una sola medición por cada variable de estudio y se procederá a su descripción en donde se toma una muestra de encuestados de la población en estudio y se obtiene información de esta muestra una sola vez; correlacional, porque se busca explicar el grado de correlación de una variable respecto a la otra variable. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.5. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN)

3.5.1. Ámbito

Universidad Privada de Tacna, cuyos resultados tendrán vigencia y validez en la localidad de Tacna – Perú.

3.5.2. Tiempo

La investigación se llevó a cabo en el 2020, de acuerdo al plan de desarrollo de la investigación, este trabajo finalizó al cabo de seis meses.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de estudio:

Universidad Privada de Tacna

3.6.2. Población:

La población del presente trabajo de investigación estuvo compuesta por 240 colaboradores de la Universidad Privada de Tacna

3.6.3. Muestra:

Para el estudio, se consideraron a 150 colaboradores entre docentes y administrativos de la Universidad Privada de Tacna

ERROR	5.0%
TAMAÑO POBLACIÓN	240
NIVEL DE CONFIANZA	95%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = **148**

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

3.7. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizó como técnica de investigación la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario, para la recopilación de información con preguntas cerradas lo que permitió evaluar la variable independiente: gestión de responsabilidad social universitaria y la variable dependiente cultura organizacional.

3.8. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Índice de Confiabilidad

Para el análisis de fiabilidad confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Tabla 4:*Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,986	150

Validación por expertos

Además de una manera más objetiva se realizó la validación del instrumento mediante el juicio de expertos, con el cual se corrigió el instrumento, en este caso la encuesta sobre factores sociodemográficos.

Validez de contenido utilizando el procedimiento de criterio de expertos calificados que determinaron la adecuación muestral de los ítems a los instrumentos, cuyos porcentajes oscilaron entre 90% y 95%, sobre 100%.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Los datos se han procesado siguiendo los siguientes pasos: comprobación de los cuestionarios garantizando la existencia de la información necesaria para responder las interrogantes de la investigación y satisfacer los objetivos planteados. Clasificación de los datos: los datos se agruparon atendiendo la clasificación adoptada en la investigación en

4.1.1. Antes de la pandemia

- Elaboración del instrumento, de acuerdo a la tabla de operacionalización de las variables.
- Revisión de los contenidos del marco para fundamentar cada una de las variables.
- Finalización del cuadro de operacionalización de las variables donde se determinó el planteamiento del problema, determinación de las variables, definición de las variables, determinación de las dimensiones, determinación de los indicadores, elaboración de los ítems para elaboración del instrumento.
- Elaboración de la carta de presentación a expertos,
- Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación
- Ficha de resultados de evaluación
- Entrega de la documentación dirigida a cuatro (4) expertos de la localidad de Tacna-Perú, todos ellos con el grado de Doctor.
- Elaboración de oficios dirigidos al Rector de la UPT solicitando

autorización para aplicación del instrumento a docentes de dicha casa superior.

- Trabajo colaborativo entre doctorandos.

4.1.2. Durante la pandemia

- Reprogramación del Plan de Trabajo para el proceso del trabajo de campo.
- Capacitación para el uso de ingreso de datos en el nuevo formato.
- Reformulación de las preguntas de la encuesta adaptada al formato online para la aplicación en la prueba piloto.
- Ficha de validación de expertos firmada, con respuesta favorable.
- Cartas de presentación, del instrumento validadas por expertos consultados:

Dra. Giovanna Cúneo Álvarez

Jefa de la Oficina de Logística de la UPT

Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez

Directora de Formación Continua de la UCSS

Jefe de Departamento de Extensión Universitaria y Proyección Social.

Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

Jefe de la Oficina de Contabilidad de la UPT

Dra. Orietta Mabel Barriga Soto

Directora General de Administración

- Carta de autorización del representante de la universidad para llevar a cabo la encuesta a docentes, para el estudio materia de investigación.
- Consulta con el asesor la aplicación del instrumento online.

- Para aplicación del instrumento se utilizó el formato de Google Forms para el ingreso de los datos protocolares del instrumento, ingreso de las dimensiones y preguntas de cada ítem de las variables tanto dependiente como independiente.
- Elaboración de la base de datos de los docentes de la universidad, correos electrónicos, WhatsApp, medios de comunicación utilizados fueron para el envío y recepción de las encuestas vía on-line.
- Se recibió recomendaciones, el *feedback* respecto algunas preguntas.
- Se procedió a realizar la aplicación según la muestra poblacional. El tiempo de respuesta de los encuestados, en su mayoría, es extenso (hasta dos ó tres semanas).
- Este trabajo de aplicación del instrumento se efectuó vía on-line al 100%, y al término de la misma, se procedió a pasarla al formato Excel, posteriormente se ingresaron al programa SPSS v.25 que permitió consultar datos y formular hipótesis, ejecutar el procedimiento para aclarar las relaciones entre variables, e identificar tendencias y realizar predicciones, es decir el análisis e interpretación de los resultados.

4.1.3. Medios de prueba de trabajo de campo:

- Instrumento debidamente validado por cuatro (4) expertos
- Encuesta online Google Forms:
<https://forms.gle/ZQEPEjMfvF6cjmWV6>
- Se realizó la encuesta a diecisiete (17) docentes para realizar la prueba piloto.
- Carta de presentación para realizar la aplicación del instrumento, sobre facilidades necesarias para que se pueda recopilar información a través de encuestas a docentes de la UPT, y el estudio de investigación como parte del desarrollo de trabajo de tesis.
- La encuesta fue desarrollada por los docentes expertos que validaron el instrumento.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tomó en consideración la estadística descriptiva y la estadística inferencial por medio del uso del programa *SPSS Statistics*, es un paquete de software para el análisis estadístico de registros generados a través de encuestas o proyectos de investigación. Para ello, se recurrió a las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y figuras estadísticas. Asimismo, para la contrastación de la hipótesis se utilizó la estadística inferencial, decidiendo el modelo una vez que se hizo la prueba de la normalidad. Se obtuvieron datos para correr el modelo estadístico a través del software SPSS y PSPP. El método estadístico utilizado es el Rho de Spearman. Luego del procesamiento de los datos, éstos se presentaron en tablas y figuras, donde se plasmaron los hallazgos de las variables e indicadores en estudio, teniendo en cuenta para la presentación las normas APA. Asimismo, se presentaron las tablas de contingencia de la contratación de la hipótesis principal y las secundarias.

4.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Después de recolectar la información a través de la técnica de encuesta para la cual se utilizó un cuestionario, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos. A continuación, se muestran los resultados para ambas variables de la investigación, los datos fueron obtenidos a través de:

Variable independiente

X= Responsabilidad Social Universitaria:

Se elaboró un cuestionario con preguntas netamente relacionadas a la variable de estudio, y a los indicadores, para una mejor obtención de resultados.

Variable dependiente

Y= Cultura Organizacional:

Se preparó un cuestionario elaborado con preguntas netamente relacionadas a la variable de estudio, y a los indicadores, para una mejor obtención de resultados.

4.4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.4.1 Variable Independiente: Gestión de Responsabilidad Social Universitaria

4.4.1.1 Ámbito de cognición

Tabla 5:

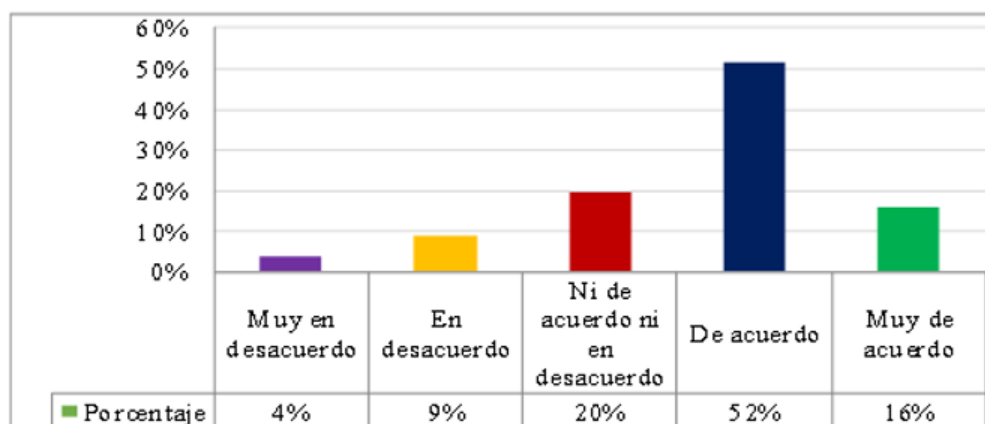
Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	4%
En desacuerdo	13	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	20%
De acuerdo	78	52%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 17.

Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes. El 52% menciona que, de acuerdo, el 20% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo.

De lo que se puede apreciar que la universidad si se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes en un alto porcentaje, debiendo mejorar los procedimientos que permitan mejorar la apreciación de estos.

Tabla 6:

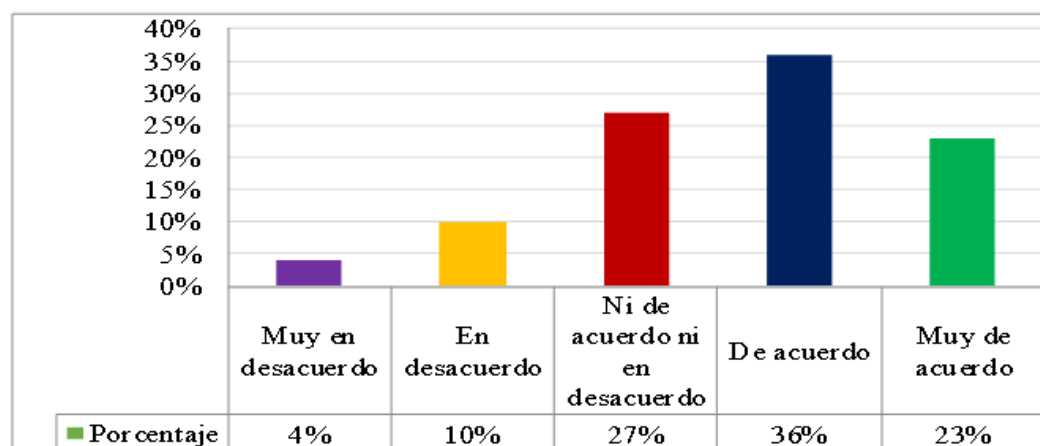
Comunicación entre los directivos y el personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	15	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	27%
De acuerdo	54	36%
Muy de acuerdo	34	23%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 18.

Comunicación entre los directivos y el personal.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si cuenta con una buena y oportuna comunicación entre los directivos y el personal. El 36% menciona que, de acuerdo, el 27% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Pudiendo entender que aún falta mejorar la comunicación entre los directivos y el personal, debiendo establecer los procedimientos necesarios para su mejora.

Tabla 7:

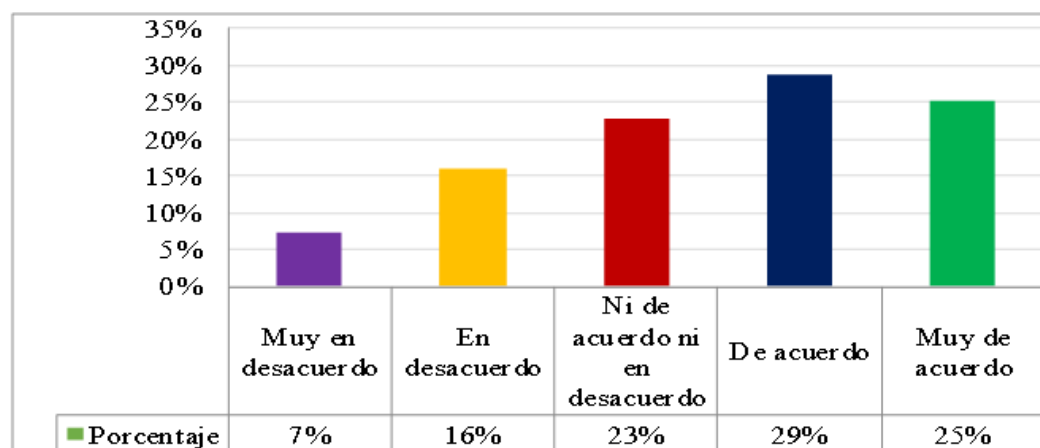
Espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	7%
En desacuerdo	24	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	23%
De acuerdo	43	29%
Muy de acuerdo	38	25%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 19.

Espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se ha creado espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales. El 29% menciona que, de acuerdo, el 25% indica que muy de acuerdo, el 23% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% manifiesta que en desacuerdo y el 7% menciona que muy en desacuerdo. Entendiéndose que, si se tiene espacios virtuales por parte de la universidad, pero aún falta mejorar los procedimientos para una mayor apreciación de los trabajadores.

Tabla 8.

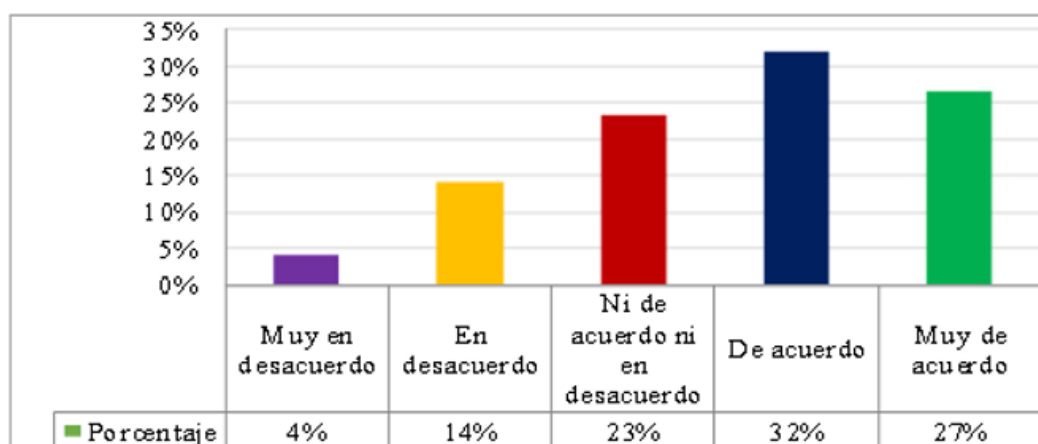
Comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	21	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	23%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	40	27%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 20.

Comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si cuenta con una comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo. El 32% menciona que, de acuerdo, el 27% indica que muy de acuerdo, el 23% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que si existe una comunicación asertiva, pero aún falta mejorar los procedimientos que permita una mayor comunicación entre los compañeros de trabajo.

Tabla 9:

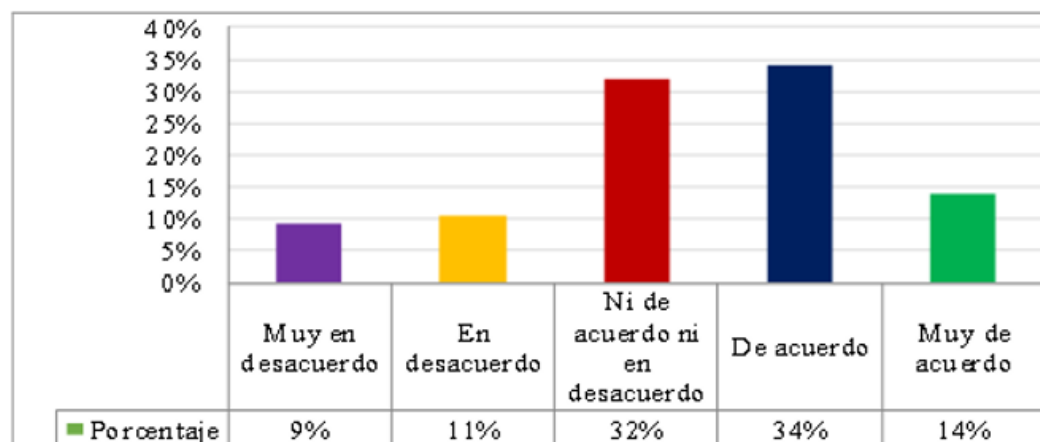
Para el 2020-I, ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	14	9%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	21	14%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 21.

Para el 2020-I, ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si para el 2020-I, se ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo. El 34% menciona que de acuerdo, el 32% indica que, ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% indica que, muy de acuerdo, el 11% manifiesta en desacuerdo y el 9% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que si se ha diseñado protocolos de seguridad, debiendo socializar los protocolos establecidos para conocimiento del personal.

Tabla 10:

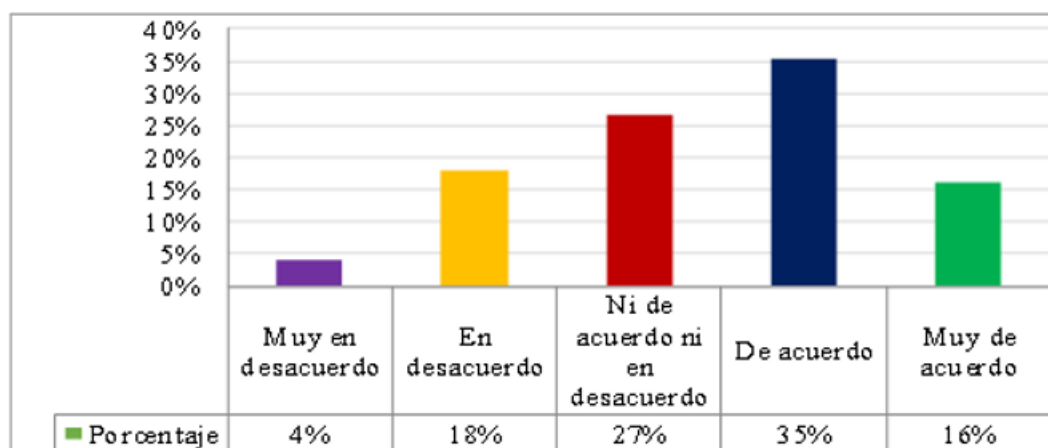
Fomenta preocupación por consecuencias de la contaminación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	27%
De acuerdo	53	35%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 22.

Fomenta preocupación por las consecuencias de la contaminación.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se fomenta la preocupación por las consecuencias de la contaminación, degradación ambiental y cambio climático mediante una cultura ambiental. El 35% menciona que, de acuerdo, el 27% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% indica que, en desacuerdo, el 16% manifiesta que muy de acuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Entendiéndose que si existe preocupación por el bienestar del personal, estableciendo las medidas para que no se expongan a la contaminación, debiendo establecer el procedimiento que permita hacer un seguimiento al personal contagiado.

Tabla 11.

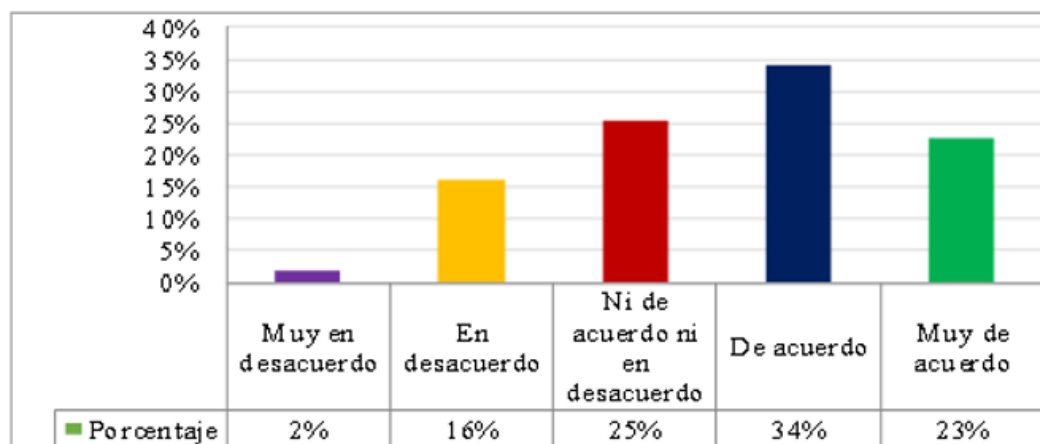
Favorece y promueve productos reciclados y reciclables.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	24	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	25%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	34	23%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 23.

Favorece y promueve productos reciclados y reciclables.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si favorece y promueve el uso de productos reciclados y reciclables. El 34% menciona que, de acuerdo, el 25% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% indica que muy de acuerdo, el 16% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. Observándose que, si se viene promoviendo el uso de productos reciclados y reciclables, apoyando el cuidado del medio ambiente, promoviendo el uso de papel cero.

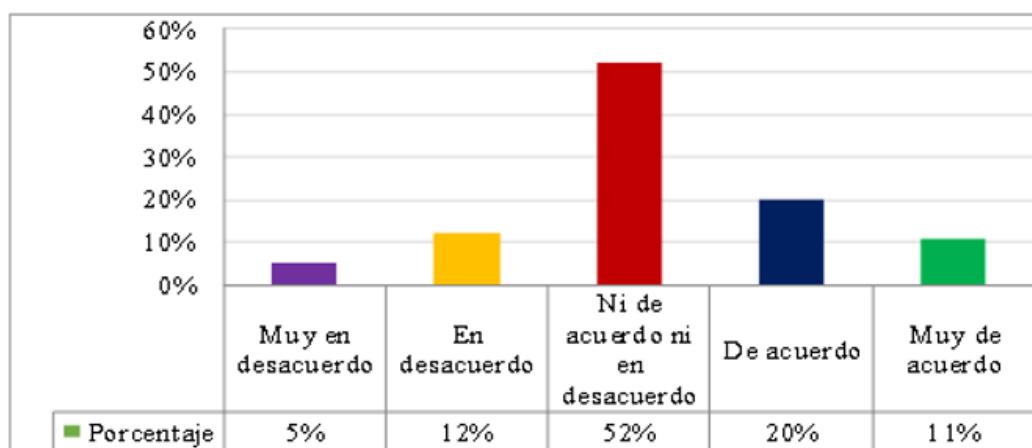
4.4.1.2 Ámbito de Educación

Tabla 12.

Autodiagnóstico de impacto que actividades causan en el entorno.

Figura 24

Autodiagnóstico de impacto que actividades causan en el entorno.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si ha realizado un autodiagnóstico en relación a los impactos que sus actividades causan en el entorno. El 52% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% indica que, de acuerdo, el 12% indica que, en desacuerdo, el 11% manifiesta que muy de acuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que entender que las actividades que se desarrolla, tiene buen impacto en la comunidad, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan difundir los logros que se vienen alcanzando en la universidad.

Tabla 13

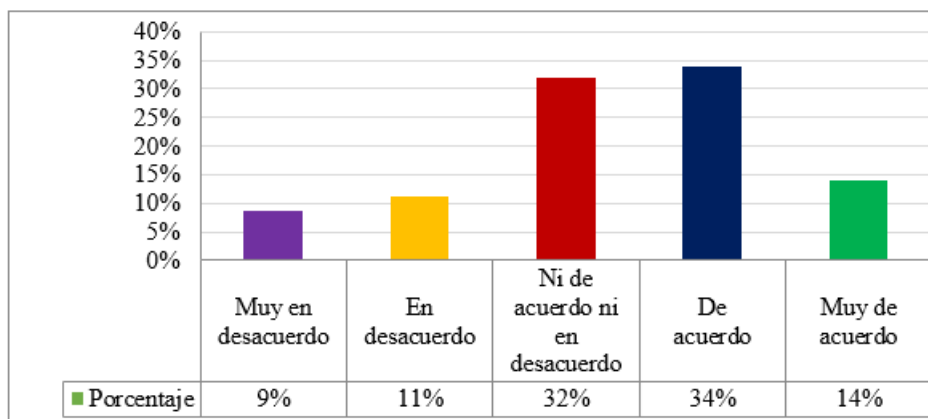
Evalúa el desempeño de docentes con transparencia.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	9%
En desacuerdo	17	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	21	14%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 25

Evalúa el desempeño de docentes con transparencia.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si evalúa el desempeño de docentes con transparencia. El 32% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 14% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que en desacuerdo y el 9% menciona que muy en desacuerdo. Apreciando que se viene evaluando el desempeño de los docentes adecuadamente, debiendo informar al docente sobre los resultados para las mejoras correspondientes.

Tabla 14:

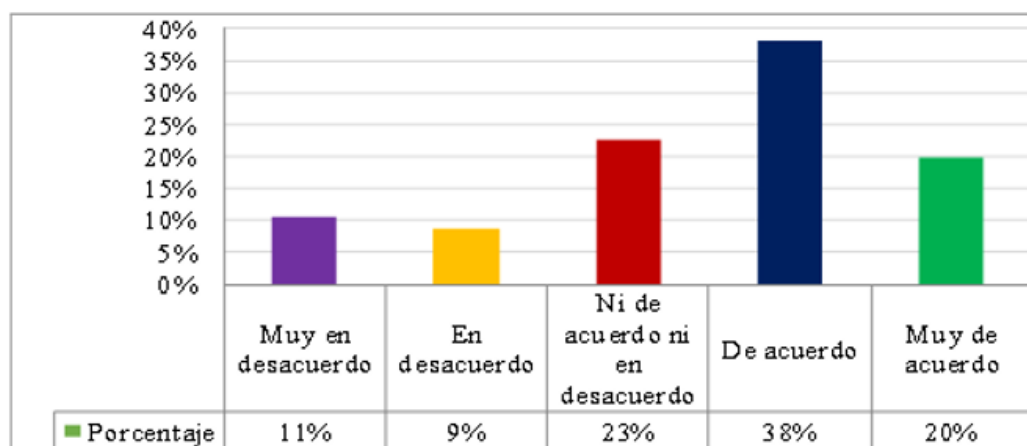
Los docentes son capacitados en estrategias enseñanza-aprendizaje.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	11%
En desacuerdo	13	9%
Ni de acuerdo ni en des acuerdo	34	23%
De acuerdo	57	38%
Muy de acuerdo	30	20%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 26.

Los docentes son capacitados en estrategia enseñanza-aprendizaje.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los docentes son capacitados en esta estrategia de enseñanza-aprendizaje. El 38% menciona que, de acuerdo, el 23% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que muy en desacuerdo y el 9% menciona que en desacuerdo. De lo que se puede apreciar que los docentes vienen capacitados en temas de estrategias de enseñanza aprendizaje, debiendo establecer los procedimientos que permitan una mejor apreciación de los trabajadores.

Tabla 15.

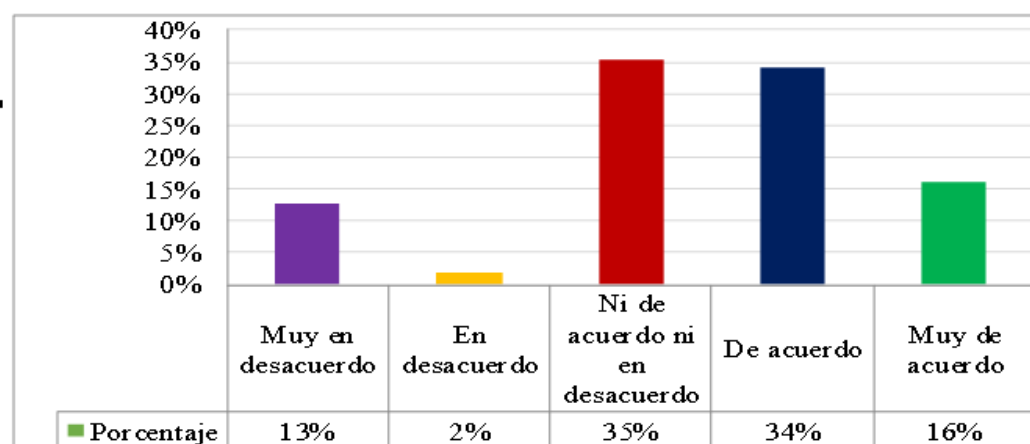
Los docentes practican estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	19	13%
En desacuerdo	3	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	35%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 27

Los docentes practican estrategias de enseñanza-aprendizaje.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los docentes practican esta estrategia de enseñanza-aprendizaje. El 35% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 13% manifiesta que muy en desacuerdo y el 2% menciona que en desacuerdo. Apreciándose que los docentes en su mayoría vienen practicando las estrategias de enseñanza aprendizaje debiendo implementar una mayor motivación para una mejor apreciación de los trabajadores.

Tabla 16.

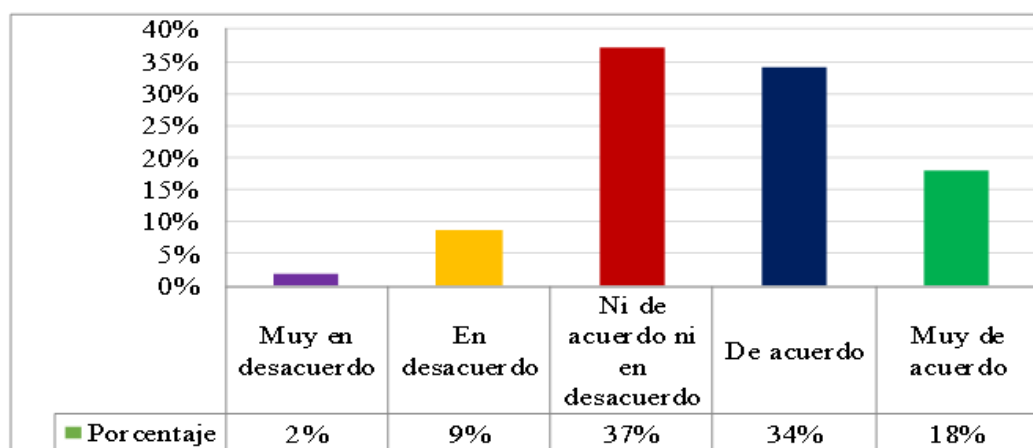
Se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	13	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	37%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	27	18%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 28

Se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural. El 37% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 18% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede apreciar que hay un gran porcentaje que indica que si se viene favoreciendo la diversidad y el aprendizaje intercultural. Debiendo establecer los procedimientos necesarios para su mejora.

Tabla 17.

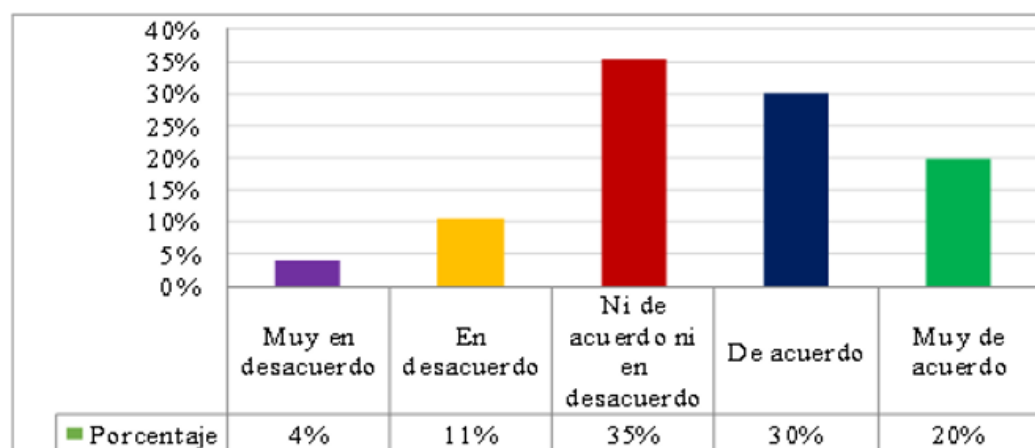
Se organizan cursos de RSU para sensibilizar a los estudiantes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	35%
De acuerdo	45	30%
Muy de acuerdo	30	20%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 29

Se organizan cursos, de RSU para sensibilizar a los estudiantes.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se organizan cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de RSU para sensibilizar a los estudiantes. El 35% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% indica que, de acuerdo, el 20% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Entendiéndose que un gran porcentaje indica que si se vienen organizando cursos de responsabilidad social universitaria, debiendo establecer los procedimientos para su mayor difusión.

Tabla 18

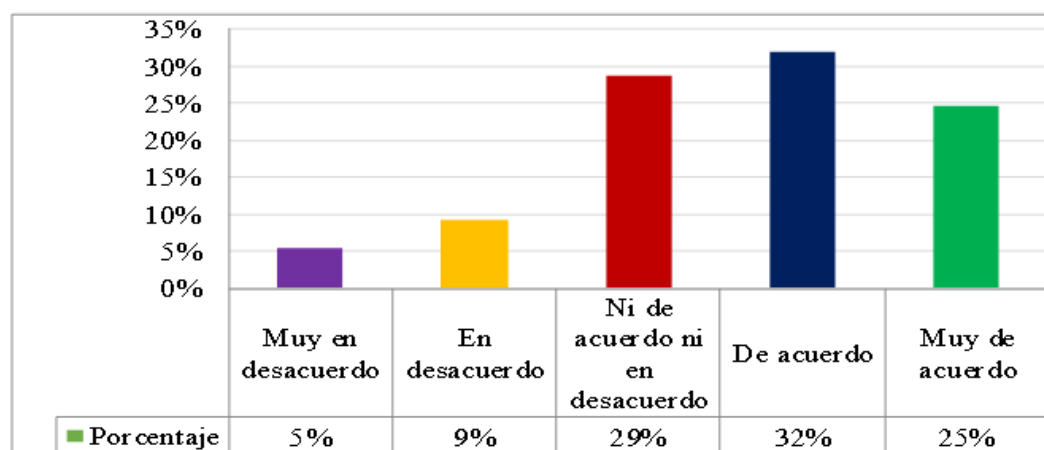
Se promueve actividades de voluntariado en la universidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	14	9%
Ni de acuerdo ni en des acuerdo	43	29%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	37	25%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 30.

Se promueve actividades de voluntariado en la universidad.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se promueve las actividades de voluntariado en la comunidad universitaria. El 32% menciona que, de acuerdo, el 29% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. Entendiéndose que un gran porcentaje manifiesta que, si se vienen promoviendo actividades de voluntariado, debiendo efectuar la difusión necesaria para una mayor participación de estudiantes y docentes.

4.4.1.3 Ámbito de Participación Social

Tabla 19.

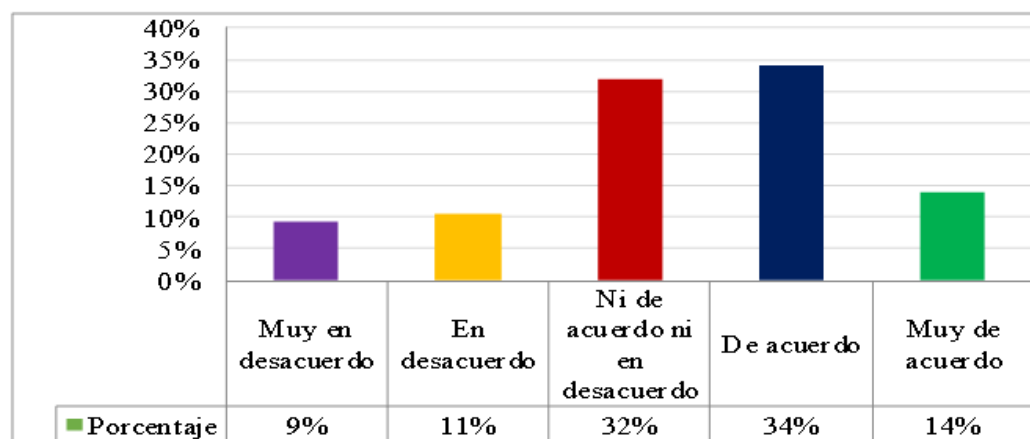
Los cursos de carrera abordan temas para Desarrollo Sustentable.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	14	9%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	21	14%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 31.

Los cursos de carrera abordan temas para Desarrollo Sustentable.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los cursos de carrera abordan temas de los ODS, el pacto global, la carta de la tierra o el decenio de las naciones unidas para la educación para el desarrollo sustentable. El 32% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 11% indica que, en desacuerdo, el 14% manifiesta que muy de acuerdo y el 9% menciona que muy en desacuerdo.

Apreciándose que los cursos de carrera si vienen abordando en un gran porcentaje los temas para el desarrollo sustentable, debiendo mejorar los procedimientos para su mejora.

Tabla 20:

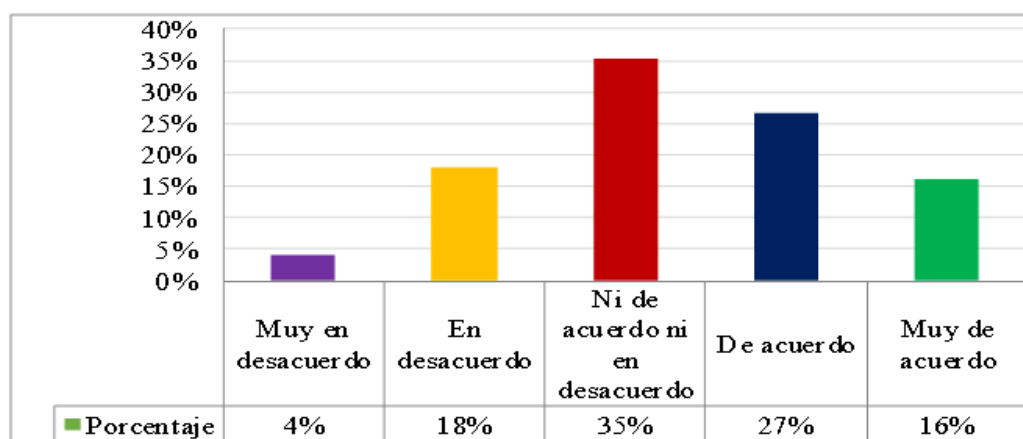
Los docentes son capacitados en temas de educación RSU

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	53	35%
De acuerdo	40	27%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 32

Los docentes son capacitados en educación ciudadana, RSU.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los docentes de la universidad son capacitados por lo menos dos veces al año en el dictado de temas de educación RSU, desarrollo sostenible y ética. El 35% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27% indica que, de acuerdo, el 18% indica que, en desacuerdo, el 16% manifiesta que muy de acuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede

entender que un gran porcentaje manifiesta que efectivamente si se viene capacitando a los docentes en temas de RSU, debiendo efectuar las mejoras que permitan una mayor participación de los docentes.

Tabla 21.

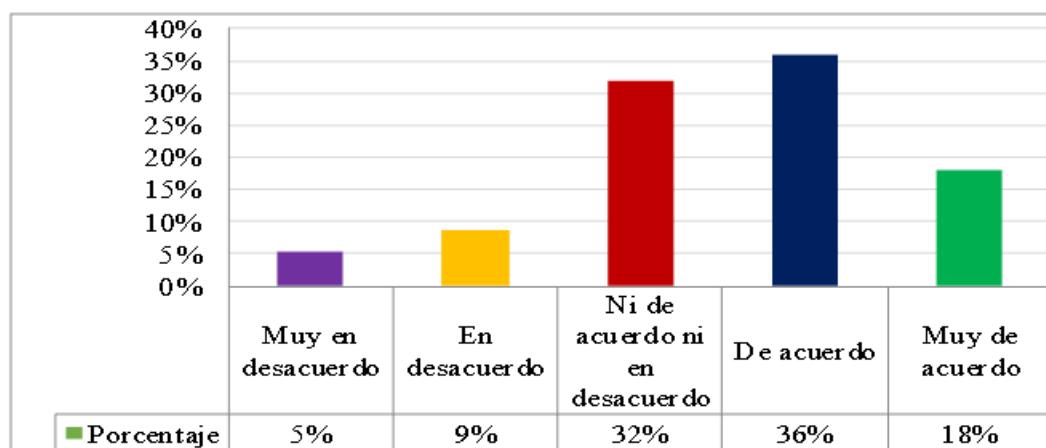
Diversificación académica conforme a necesidades del entorno.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	13	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	54	36%
Muy de acuerdo	27	18%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 33

Diversificación académica conforme a necesidades del entorno.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se preocupa por la diversificación de la oferta académica conforme a las necesidades del entorno. El 36% menciona que, de acuerdo, el 32% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede entender que efectivamente existe una

preocupación por la diversificación de la oferta académica, debiendo efectuar los procedimientos que permitan su mejora.

Tabla 22.

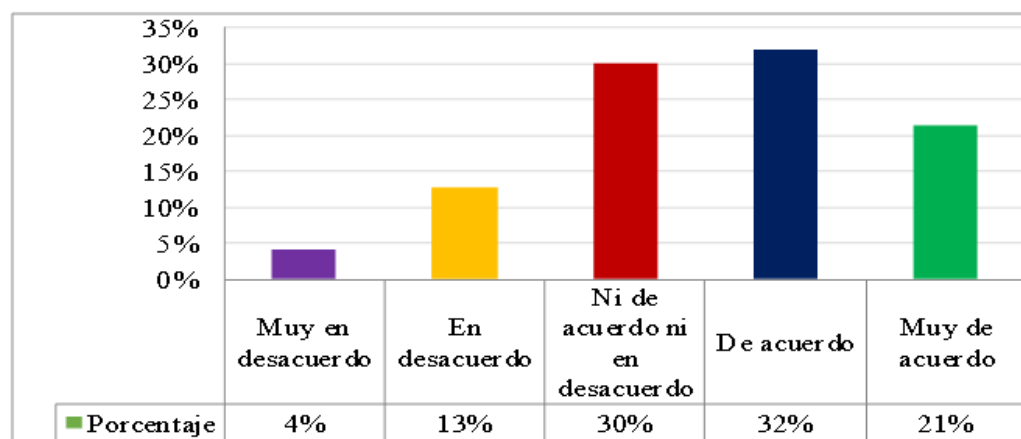
Incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	19	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	30%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	32	21%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 34

Incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación. El 32% menciona que, de acuerdo, el 30% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% indica que muy de acuerdo, el 13% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Se puede observar que un gran porcentaje manifiesta que si se incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación, debiendo efectuar las mejoras necesarias.

Tabla 23.

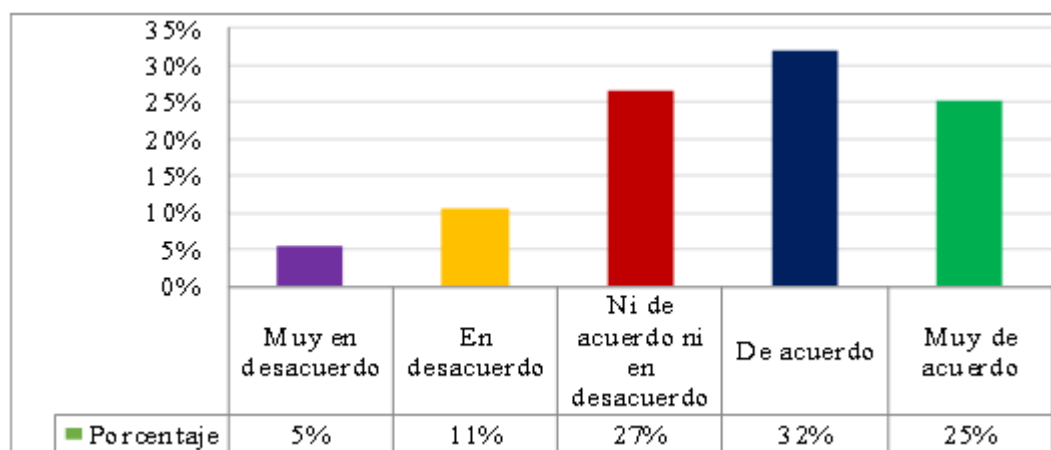
Líneas de investigación orientadas a solución de problema social.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	27%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	38	25%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 35

Líneas de investigación orientadas a la solución de problema social.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si cuenta con líneas de investigación orientadas a la solución de problemas de desarrollo social. El 32% menciona que, de acuerdo, el 27% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que puede apreciar que si se viene trabajando sobre líneas de investigación orientadas a la solución de problemas sociales, debiendo efectuar una mayor difusión para mejorar su incorporación.

Tabla 24.

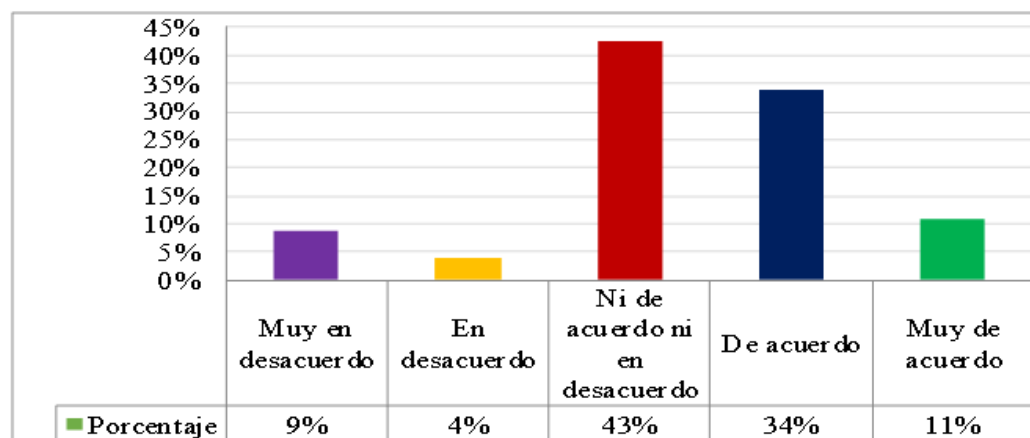
Articulación con proyectos sociales de extensión universitaria.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	9%
En desacuerdo	6	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	43%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	16	11%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 36.

Articulación con proyectos sociales de extensión universitaria.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si existe un procedimiento de articulación del aprendizaje basado en proyectos sociales con los proyectos de extensión universitaria. El 43% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 11% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que muy en desacuerdo y el 4% menciona que en desacuerdo. Apreciando que la mayoría contestó que si existen procedimientos de articulación del aprendizaje basado en proyectos de extensión universitaria. Debiendo efectuar una mayor difusión de los mismos para conocimiento de la comunidad universitaria.

4.4.2 Variable Dependiente: Cultura organizacional

4.4.2.1 Clima Laboral

Tabla 25.

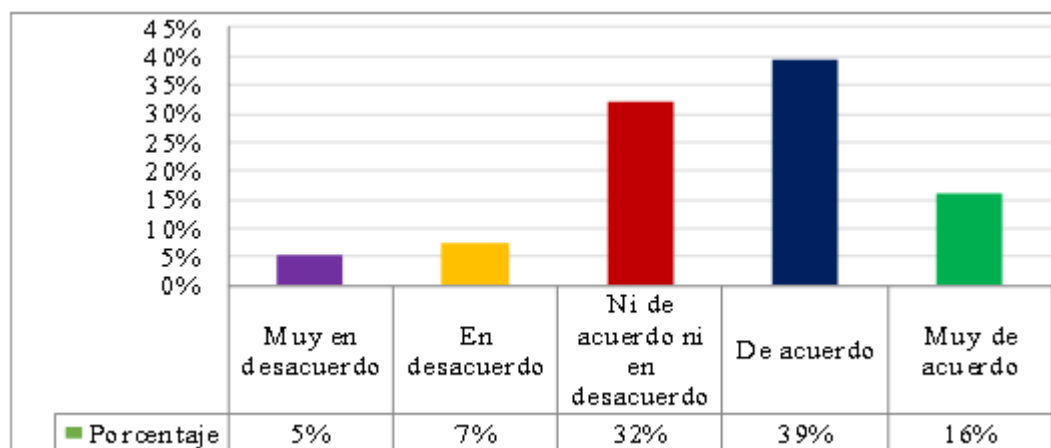
El desempeño profesional garantiza permanencia laboral.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	11	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	59	39%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 37

El desempeño profesional garantiza permanencia laboral.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si el buen desempeño profesional garantiza una adecuada permanencia laboral. El 39% menciona que, de acuerdo, el 32% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 7% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo.

Entendiendo que la mayoría contestó que efectivamente un buen desempeño permite garantizar la permanencia laboral, debiendo comunicar las falencias, para mejorar el desempeño laboral.

Tabla 26:

Se brinda estabilidad laboral a los colaboradores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	41%
De acuerdo	37	25%
Muy de acuerdo	16	11%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

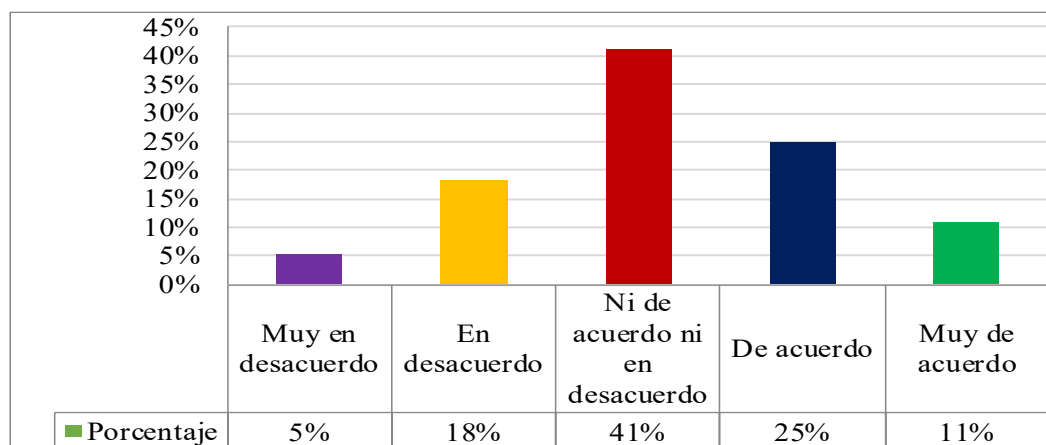


Figura 38: Se brinda estabilidad laboral a los colaboradores.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si se brinda estabilidad laboral a sus colaboradores. El 41% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% indica que, de acuerdo, el 18% indica que, en desacuerdo, el 11% manifiesta que muy de acuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede apreciar que la mayoría de los encuestados indicó que si se brinda estabilidad laboral, debiendo efectuar las mejoras a través de programas de inserción laboral.

Tabla 27:

Los directivos promueven el éxito como docentes y administrativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	24	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	37%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	13	9%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

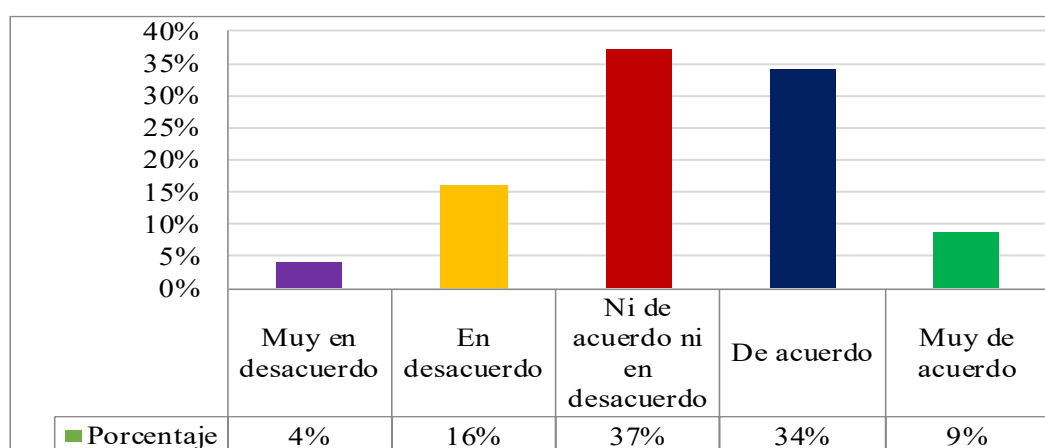


Figura 39: Los directivos promueven el éxito como docente y administrativo.

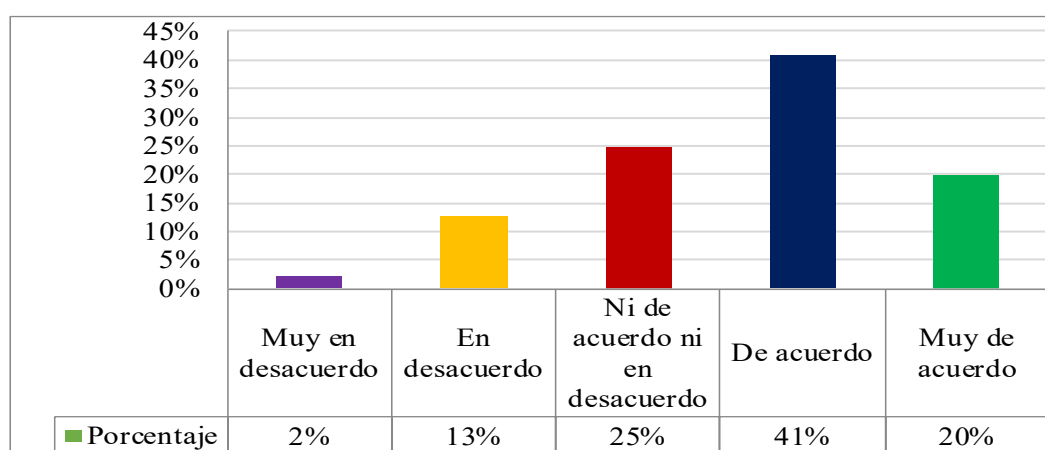
Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los directivos están interesados en mi éxito como docente y administrativo. El 37% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 16% indica que, en desacuerdo, el 9% manifiesta que muy de acuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. En su mayoría los encuestados indicaron que los directivos si están interesados en el éxito de sus colaboradores, debiendo establecer programas que permitan mejorar su capacitación y desarrollo profesional.

Tabla 28:*Distribución de áreas de trabajo permite comunicación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	19	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	25%
De acuerdo	61	41%
Muy de acuerdo	30	20%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

**Figura 40:** Distribución de áreas de trabajo permite comunicación

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la distribución física de las áreas de trabajo (espacios de los directivos en relación con la de los colaboradores) permite la comunicación y relaciones interpersonales. El 41% menciona que, de acuerdo, el 25% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% indica que muy de acuerdo, el 13% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede entender que la distribución de las áreas de trabajo si permiten su comunicación, pero siempre es necesario mejorar estos lazos de comunicación para una mayor producción laboral.

Tabla 29:

Existe sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	21	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	47%
De acuerdo	32	21%
Muy de acuerdo	23	15%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

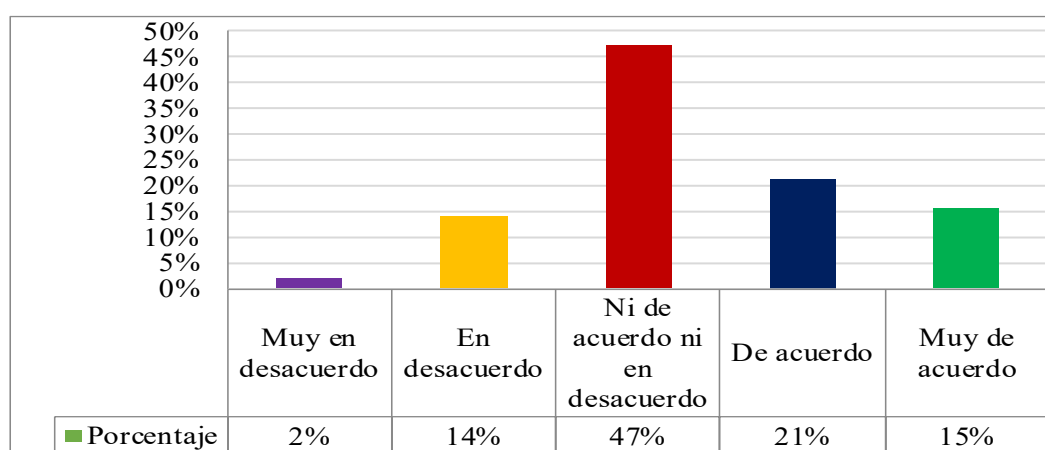


Figura 41: Existe sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si en la universidad existe un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio. El 47% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% indica que, de acuerdo, el 15% indica que muy de acuerdo, el 14% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que la mayoría indica que si existe camaradería y vocación de servicio del personal, pero siempre es necesario mejorar este aspecto en los trabajadores de la universidad, para una mayor armonía en el trabajo.

Tabla 30:

La comunicación con autoridades permite solucionar problemas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	39%
De acuerdo	54	36%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

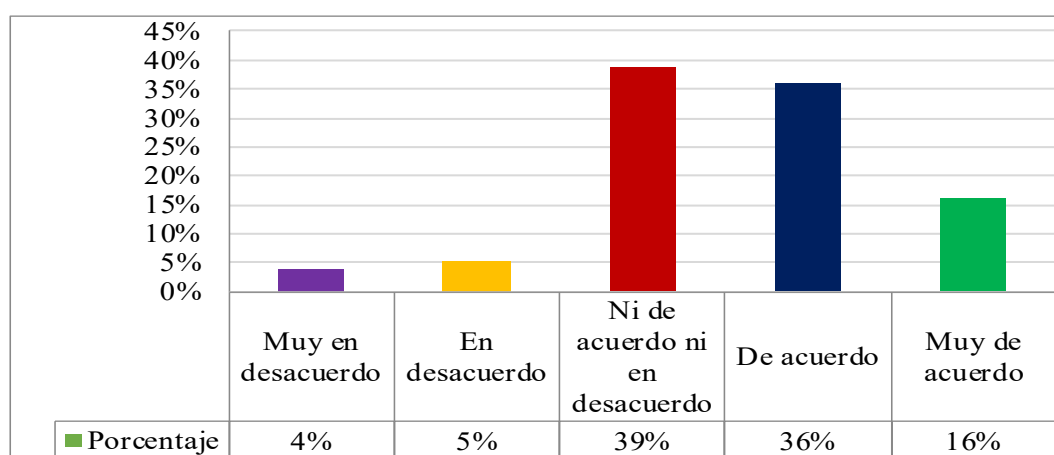


Figura 42: La comunicación con autoridades permite solucionar problemas.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la comunicación con las autoridades universitarias permite solucionar problemas. El 39% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% indica que, de acuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 5% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede entender, que la mayoría de los encuestados manifiesta la importancia de la comunicación en la solución de problemas, debiendo establecer los procedimientos necesarios que permitan mejorar la comunicación, para una adecuada toma de decisiones.

Tabla 31:

La comunicación contribuye al desempeño de sus colaboradores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	53%
De acuerdo	43	29%
Muy de acuerdo	13	9%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

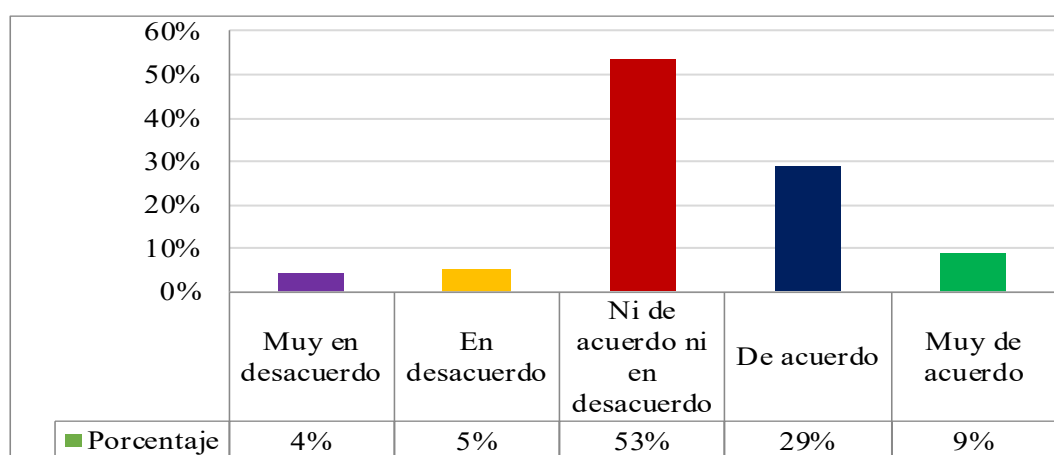


Figura 43: La comunicación contribuye al desempeño de sus colaboradores.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la comunicación de esta universidad contribuye al desempeño de sus colaboradores. El 53% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% indica que, de acuerdo, el 9% indica que muy de acuerdo, el 5% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Se puede entender que efectivamente la comunicación si contribuye al desempeño de sus colaboradores, ya que permite tomar una adecuada toma de decisiones y poder efectuar los correctivos que sean necesarios.

4.4.2.2 Comportamiento

Tabla 32:

El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	19	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	27%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	34	23%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

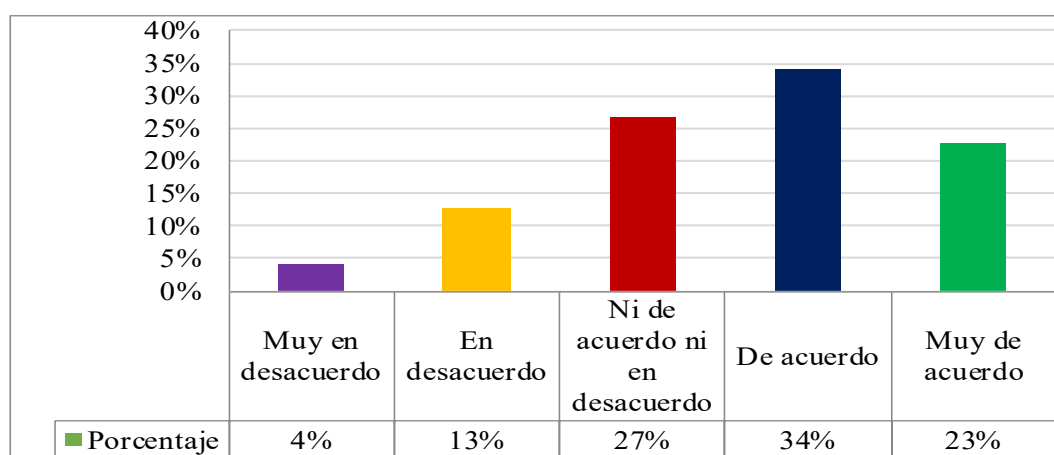


Figura 44: El horario de trabajo permite atender mis necesidades personales.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales y familiares. El 34% menciona que, de acuerdo, el 27% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% indica que muy de acuerdo, el 13% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede entender que el horario de trabajo le permite al trabajador atender sus necesidades personales, debiendo promover el dialogo a fin de poder brindarle el apoyo necesario por parte de la universidad.

Tabla 33:

Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	7%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	59%
De acuerdo	24	16%
Muy de acuerdo	19	13%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

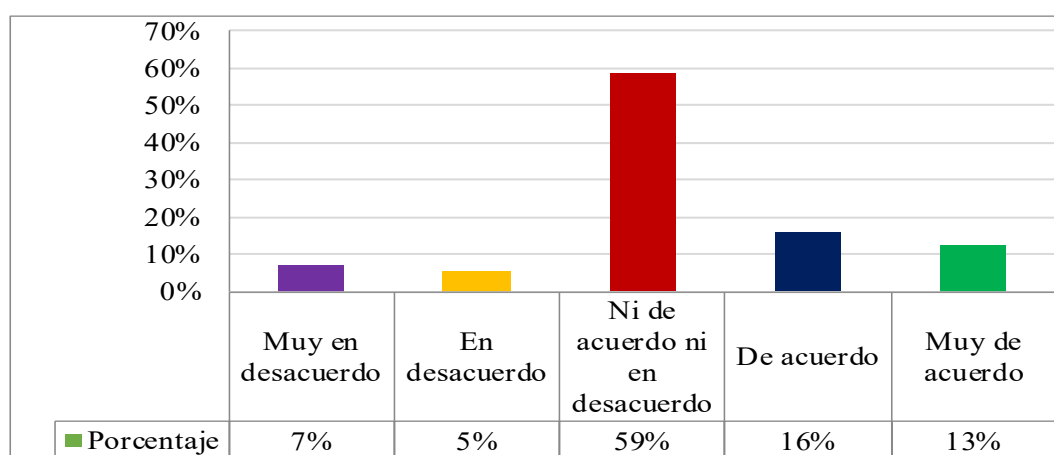


Figura 45: Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la universidad tiene un sistema de incentivos y recompensas que motivan a hacer bien el trabajo. El 59% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% indica que, de acuerdo, el 13% indica que muy de acuerdo, el 7% manifiesta que muy en desacuerdo y el 5% menciona que en desacuerdo. De lo que puede apreciar que falta mejorar el sistema de incentivos y recompensas que motiven al trabajador para un adecuado cumplimiento de funciones que permitan aumentar la productividad.

Tabla 34:

La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	69	46%
De acuerdo	32	21%
Muy de acuerdo	19	13%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

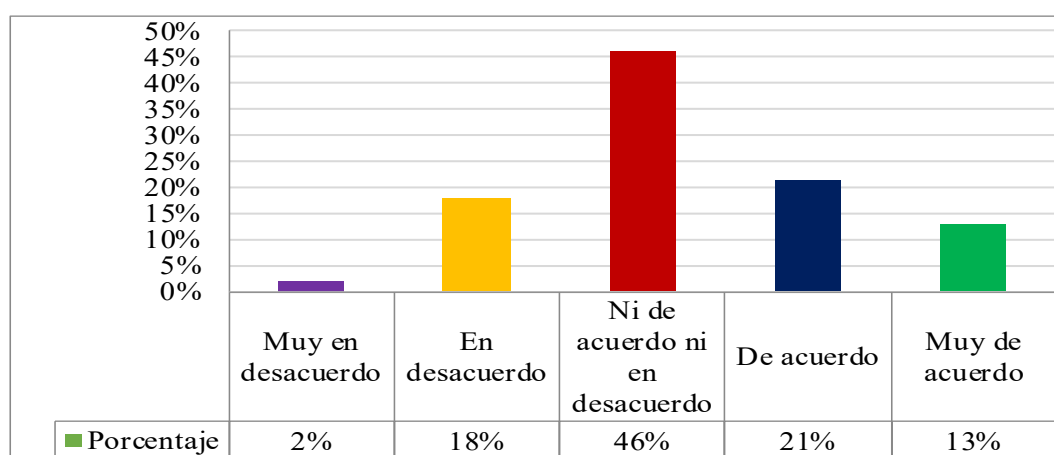


Figura 46: La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores. El 46% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% indica que, de acuerdo, el 18% indica que, en desacuerdo, el 13% manifiesta que muy de acuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que falta difundir la visión institucional que permita motivar a los trabajadores su participación en el cumplimiento de metas y objetivos de la universidad a fin de contribuir a su desarrollo.

Tabla 35:

El puesto que actualmente desempeño brinda bienestar personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	29%
De acuerdo	69	46%
Muy de acuerdo	27	18%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

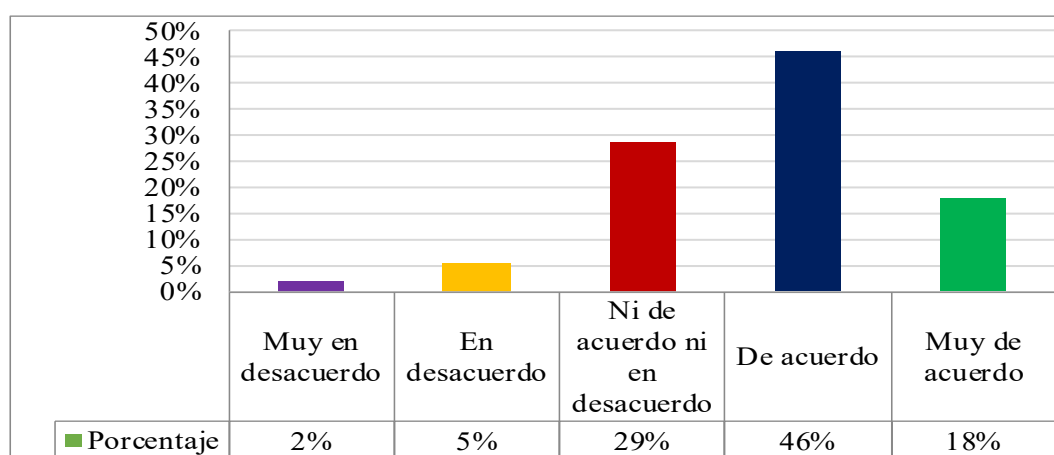


Figura 47: El puesto que actualmente desempeño brinda bienestar personal.

Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si el puesto que actualmente desempeño me brinda bienestar personal. El 46% menciona que, de acuerdo, el 29% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18% indica que muy de acuerdo, el 5% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. Apreciando que la mayoría de los encuestados indica que el puesto que actualmente desempeña le permite obtener bienestar personal, debiendo establecer las políticas internas necesarias, que permitan una mayor equidad entre el personal.

Tabla 36.

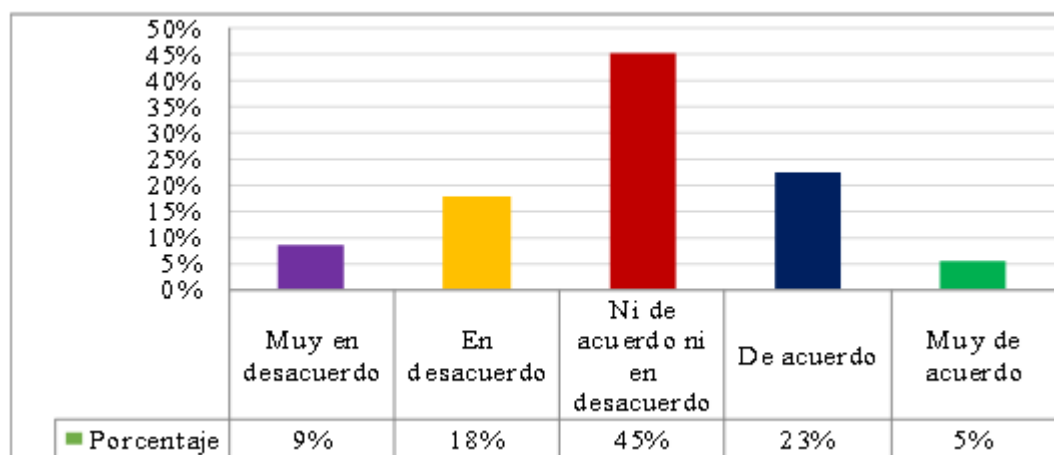
Se hace un uso abusivo de los permisos disponibles.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	9%
En desacuerdo	27	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	45%
De acuerdo	34	23%
Muy de acuerdo	8	5%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 48 .

Se hace un uso abusivo de los permisos disponibles.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si pienso que se hace un uso abusivo de los permisos disponibles. El 45% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23% indica que, de acuerdo, el 18% indica que, en desacuerdo, el 9% manifiesta que muy en desacuerdo y el 5% menciona que muy de acuerdo. Apreciándose que en algunos casos si se hace uso de permisos de manera abusiva, debiendo establece charlas inductivas que permita una mayor identificación del personal con su puesto e trabajo.

Tabla 37:

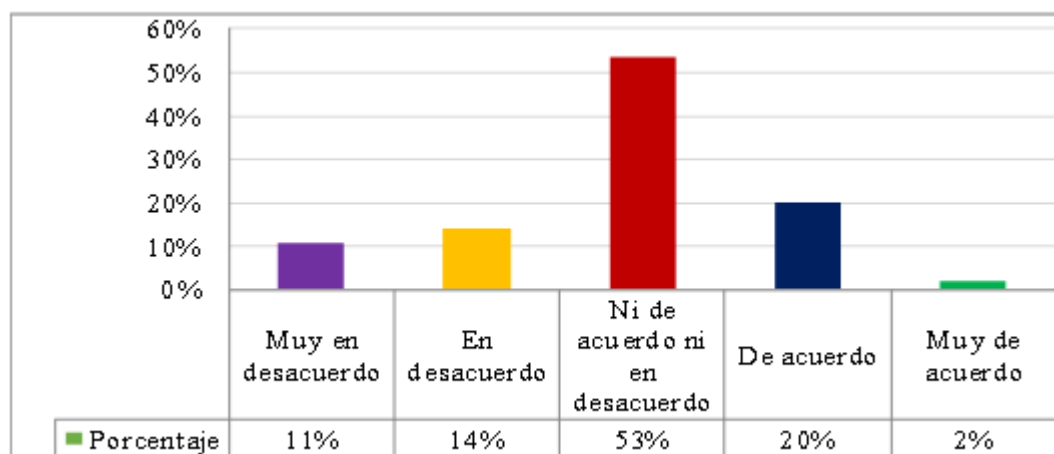
Promueve rotación del personal para motivar un mayor aprendizaje.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	11%
En desacuerdo	21	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	53%
De acuerdo	30	20%
Muy de acuerdo	3	2%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 49.

Promueve rotación del personal para motivar un mayor aprendizaje.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la universidad promueve la rotación del personal entre áreas con la finalidad de motivar un mayor aprendizaje. El 53% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 20% indica que, de acuerdo, el 14% indica que, en desacuerdo, el 11% manifiesta que muy en desacuerdo y el 2% menciona que muy de acuerdo. De lo que se puede apreciar que falta mejorar los procedimientos que permita una rotación de personal, a fin de que pueda adquirir nuevos conocimientos y se muestre con una mayor motivación en el trabajo.

Tabla 38.

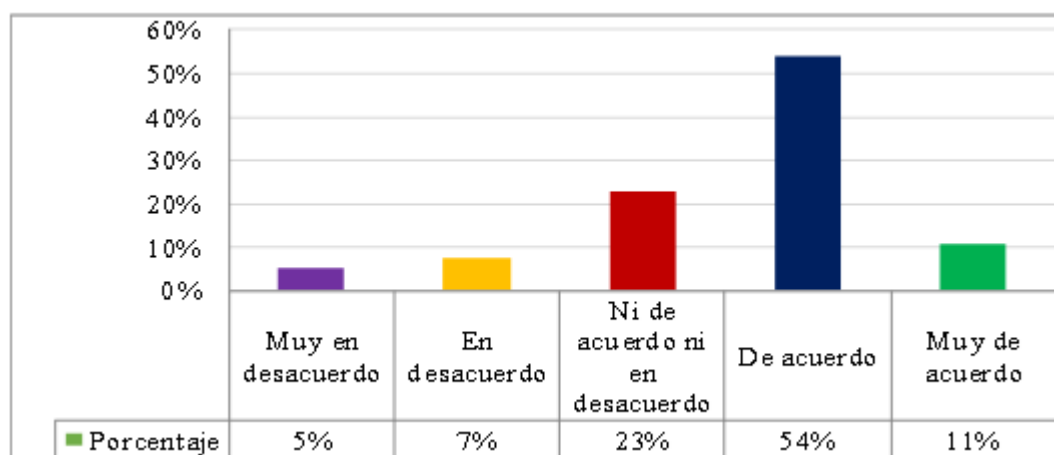
Los docentes cuentan con experiencia en las materias que imparten.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	11	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	23%
De acuerdo	81	54%
Muy de acuerdo	16	11%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 50.

Los docentes cuentan con experiencia en las materias que imparten.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los docentes cuentan con experiencia laboral y práctica de las materias que imparten. El 54% menciona que, de acuerdo, el 23% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% indica que muy de acuerdo, el 7% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que se puede apreciar que la mayoría de los docentes cuentan con la experiencia necesaria sobre las materias que imparten, debiendo incentivarlos a una capacitación constante para su actualización personal.

4.4.2.3. Valores

Tabla 39.

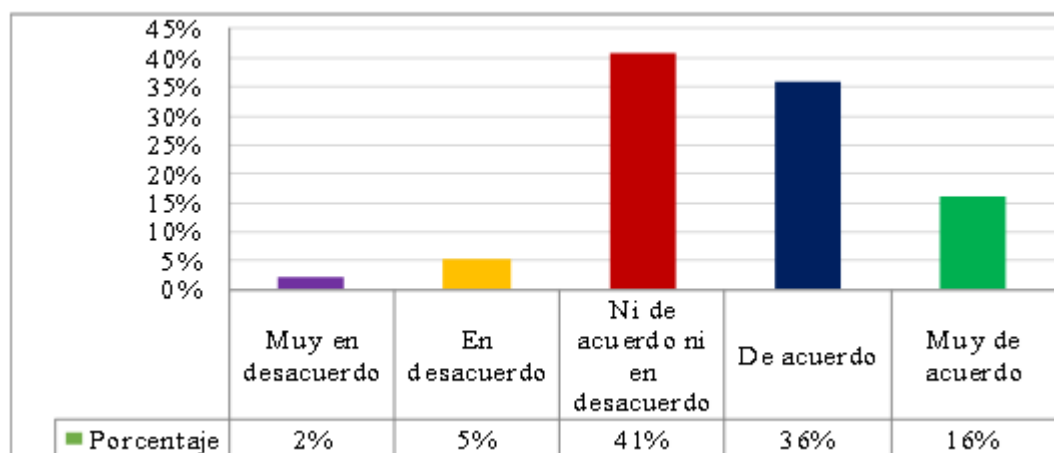
Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2%
En desacuerdo	8	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	41%
De acuerdo	54	36%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 51.

Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido. El 41% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 36% indica que, de acuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 5% manifiesta que en desacuerdo y el 2% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que los trabajadores cumplen con sus funciones dentro de los plazos establecidos debiendo motivarlos para su desarrollo profesional y por ende mejora de la productividad.

Tabla 40.

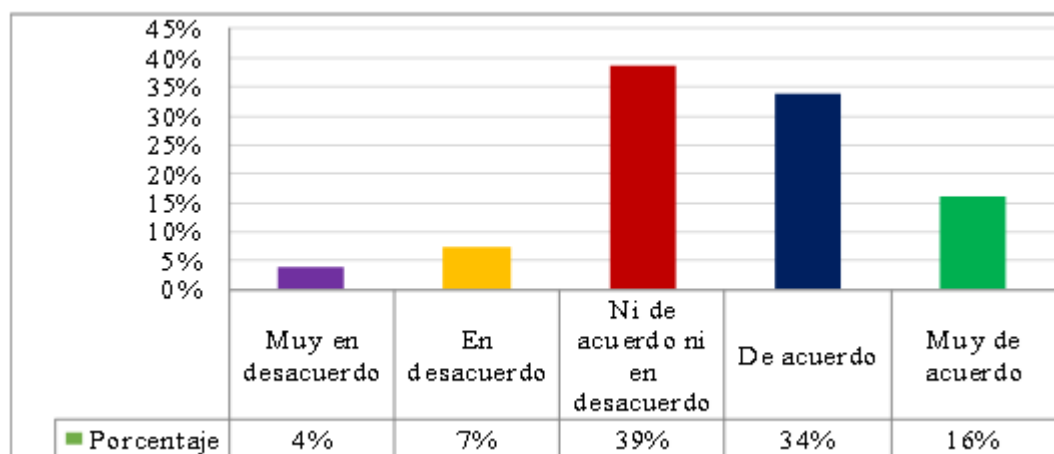
Los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	4%
En desacuerdo	11	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	39%
De acuerdo	51	34%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 52.

Los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes. El 39% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 34% indica que, de acuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 7% manifiesta que en desacuerdo y el 4% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que los colaboradores se vienen preocupándose por los intereses de los estudiantes, debiendo motivar a los colaboradores a que continúen siempre así y estableciendo los procedimientos necesarios que permitan su mejora.

Tabla 41:

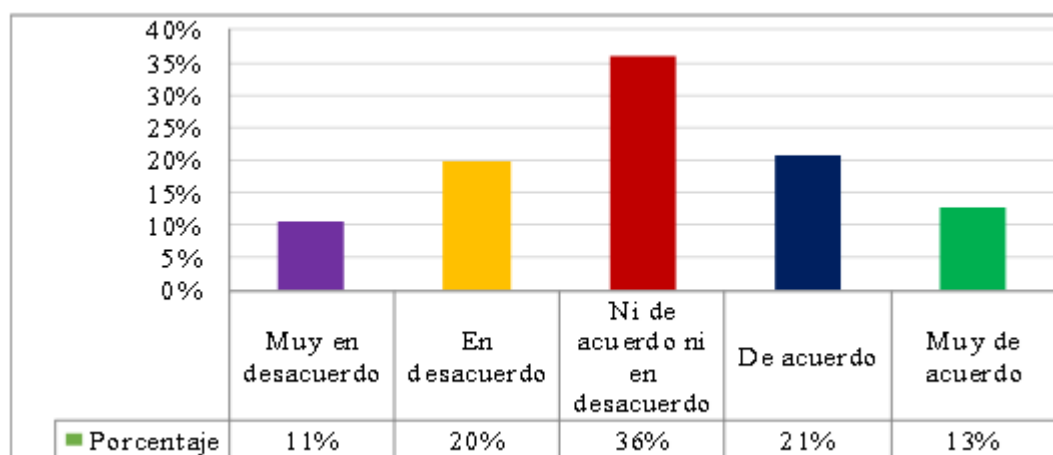
Influencia del docente en la escala de valores de los estudiantes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	16	11%
En desacuerdo	30	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	36%
De acuerdo	31	21%
Muy de acuerdo	19	13%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 53.

Influencia del docente en la escala de valores de los estudiantes.



Nota: Elaboración propia - Encuesta

En lo que se refiere a si no atribuye como función del docente influir en la escala de valores de los estudiantes. El 36% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% indica que, de acuerdo, el 20% indica que, en desacuerdo, el 13% manifiesta que muy de acuerdo y el 11% menciona que muy en desacuerdo. Apreciándose que el docente viene influenciando en la escala de valores de los estudiantes, por lo que es necesario las charlas inductivas que permitan fomentar la buena aplicación de valores de manera permanente.

Tabla 42.

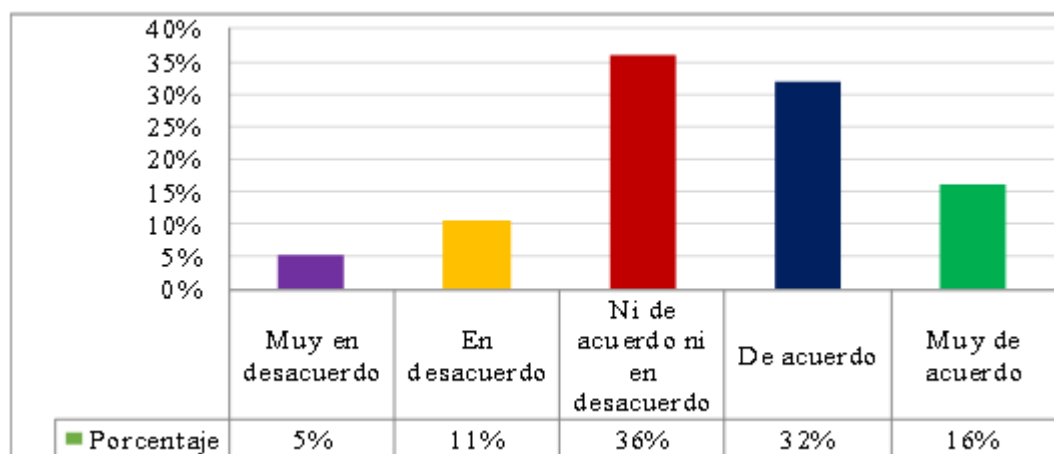
Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	16	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	36%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 54.

Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si los directivos crean una atmósfera de confianza y seguridad en el equipo de trabajo. El 36% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32% indica que, de acuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 11% manifiesta que en desacuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. De lo que podemos entender qué si existe una atmosfera de confianza y seguridad en el equipo de trabajo de universidad, debiendo motivar al personal a fin de que se permita mejorar este clima de armonía y seguridad en el trabajo para una mayor productividad.

Tabla 43.

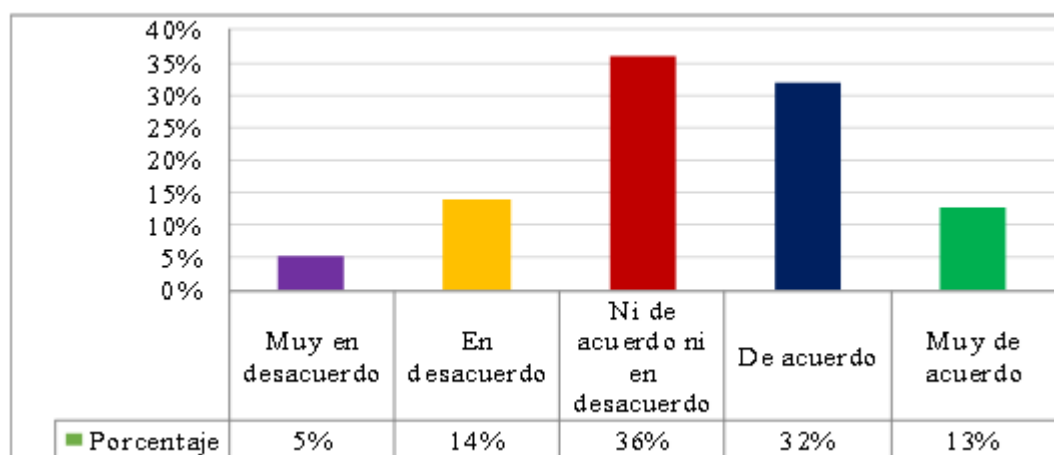
La universidad toma en cuenta la planeación de sus actividades.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	5%
En desacuerdo	21	14%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	36%
De acuerdo	48	32%
Muy de acuerdo	19	13%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 55.

La universidad toma en cuenta la planeación de sus actividades.



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si la universidad me toma en cuenta para la planeación de sus actividades. El 36% menciona que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32% indica que, de acuerdo, el 14% indica que, en desacuerdo, el 13% manifiesta que muy de acuerdo y el 5% menciona que muy en desacuerdo. Entendiéndose que la universidad viene tomando parcialmente en cuenta a sus colaboradores para la planeación de sus actividades, debiendo mejorar sus procedimientos que permita mayor participación de los colaboradores.

Tabla 44.

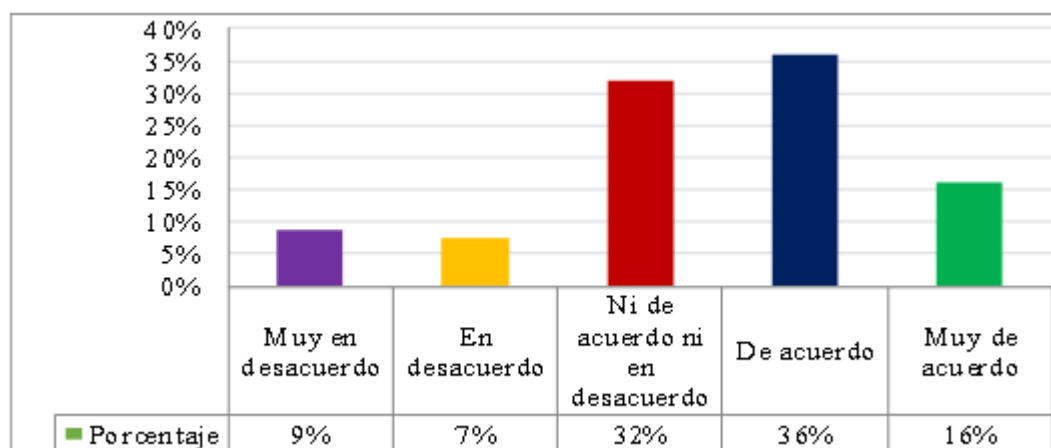
Participo en el plan estratégico que desarrolla la universidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	9%
En desacuerdo	11	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32%
De acuerdo	54	36%
Muy de acuerdo	24	16%
Total	150	100%

Nota: Elaboración Propia – Encuesta

Figura 56.

Participo en el plan estratégico que desarrolla la universidad



Nota: Elaboración Propia - Encuesta

En lo que se refiere a si tengo claridad del plan estratégico que desarrolla la universidad y cómo participo en él. El 36% menciona que, de acuerdo, el 32% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16% indica que muy de acuerdo, el 9% manifiesta que muy en desacuerdo y el 7% menciona que en desacuerdo. De lo que se puede entender que falta una mayor participación por parte de los colaboradores en el plan estratégico que viene desarrollando la universidad, debiendo mejorar su participación a través de las invitaciones que sean necesarias, para una mayor participación.

4.5. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Según el análisis efectuado se tiene que la gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, en el período 2020.

4.2.1. Verificación de Hipótesis Específicas

4.2.1.1. Primera hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El ámbito de cognición no se correlaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

H₁: Hipótesis Alterna

El ámbito de cognición se correlaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 45:

Correlación hipótesis - Primera hipótesis específica

		El ámbito de cognición	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Ámbito de cognición	1,000	,738**
	Sig. (bilateral)	.	,002
	N	150	150
	Cultura Organizacional	,738**	1,000
	Sig. (bilateral)	,002	.
	N	150	150

* *. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Regla de decisión:

- Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0,05
- No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0,05

Interpretación del coeficiente de correlación

- 0-0,2 = Relación muy baja
- 0,2-0,4= Relación baja
- 0,4-0,6= Relación moderada
- 0,6-0,8= Relación alta
- 0,8-1 = Relación muy alta

Conclusión:

En la tabla se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,738 y el nivel de significancia es 0,002 (p-valor). Siendo el p-valor menor a 0,05 (5%), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), en consecuencia, existe una correlación alta, por lo que se concluye con un nivel de confianza del 95%, que el ámbito de cognición se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020. Por lo tanto, queda comprobada la hipótesis específica.

4.2.1.2. Segunda hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El ámbito de educación no se correlaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

H₁: Hipótesis Alterna

El ámbito de educación se correlaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 46:

Correlación hipótesis - segunda hipótesis específica

		Ámbito de educación	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,933**
	Ámbito de educación Sig. (bilateral)	.	,000
	N	150	150
	Coeficiente de correlación	,933**	1,000
	Cultura Organizacional Sig. (bilateral)	,000	.
	N	150	150

* *. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión:

Los resultados indican un nivel alto de correlación de (0,933) y el valor $P=(0,000)$. Siendo menor que el nivel de significancia menor a 0,05 (5%), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyendo con un nivel de confianza del 95% que el ámbito de educación se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, quedando comprobada la hipótesis.

4.2.1.3 Tercera hipótesis específica

a) Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El ámbito de participación social no se correlaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

H₁: Hipótesis Alterna

El ámbito de participación social se correlaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.

b) Nivel de significancia: 0.05

Tabla 47:

Correlación hipótesis - Cuarta hipótesis específica

		Ámbito de participación social	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Ámbito de participación social	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,787**
		N	. 150
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,787**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000 150

* *. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión:

Como resultado tenemos un alto nivel de correlación (0,787) y el valor $P=(0,000)$ es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyendo con un nivel de confianza del 95% concluyendo que el ámbito de participación social se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna; quedando comprobada la hipótesis.

4.2.2. Verificación de Hipótesis General

a) Planteamiento de Hipótesis

Ho: Hipótesis Nula

La gestión de responsabilidad social universitaria no se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020.

H₁: Hipótesis Alterna

La gestión de responsabilidad social universitaria se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020

b) Nivel de significancia: 0,05

Tabla 48:

Correlación hipótesis general

		Gestión de Responsabilidad Social Universitaria	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Gestión de responsabilidad social universitaria	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 150
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,762** ,000 150

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión:

Como resultado tenemos un alto nivel de correlación (0,787) y el valor $P=(0,000)$ es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyendo con un nivel de confianza del 95% concluyendo que la gestión de responsabilidad social universitaria se correlaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020; quedando comprobada la hipótesis.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional se consideró la técnica de la encuesta con la aplicación de un cuestionario tipo Likert para recoger información respecto a la relación entre la gestión de responsabilidad social universitaria con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, 2020, en lo que se refiere a la **variable independiente** sobre gestión de la responsabilidad social, según el análisis efectuado. Luego de procesados los resultados se llegaron a concluir que existe una relación alta entre la gestión de responsabilidad social universitaria y la influencia en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, lo que se demuestra en la verificación de la hipótesis general con un coeficiente Rho de Spearman que asciende a 0,762; en consecuencia, existe una correlación positiva alta (está en el rango entre 0,6 y 0,8). Estos resultados se corroboran con la línea de pensamiento en la investigación de (Gerardo, 2019) quien indica que una RSU aplicada correctamente puede fomentar un contexto adecuado para una excelente cultura organizacional. En los resultados de la investigación de (Magdalena, 2019) se llega a la conclusión de que la gestión ética-ambiental y la cultura organizacional están directamente relacionadas. El 52,9 % de docentes señalaron que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es débil, y todos ellos coincidieron en afirmar que la gestión ético-ambiental se encontraba en la categoría baja. Es importante destacar la concordancia con la literatura existente al respecto.

La presente investigación llega a establecer como resultados que el 52% de los encuestados refiere que la institución sí se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes; el 34% está de acuerdo con que la institución ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo; 36% manifiesta estar de acuerdo con que se cuenta con una buena y oportuna comunicación entre los directivos y el personal. El 36% menciona estar de acuerdo, en lo que se refiere a si la institución realiza compras y adquisiciones

que incorporan criterios de comercio justo, consumo responsable y seguridad ambiental. El 45% expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a que los docentes son capacitados en esta estrategia de enseñanza-aprendizaje. El 38% menciona estar de acuerdo en que la institución organiza cursos, conferencias y seminarios específicos del ámbito de RSU para sensibilizar a los estudiantes. El 36% menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a si los docentes de la universidad son capacitados por lo menos dos veces al año en el dictado de temas de educación ciudadana, RSU, desarrollo sostenible y ética. El 36% menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a la inclusión y discusión de temas de RSU en los cursos de formación.

Sobre la **variable dependiente:** cultura organizacional; del análisis efectuado el 39% menciona estar de acuerdo con que el buen desempeño profesional garantiza una adecuada permanencia laboral. El 32% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en lo que se refiere a si los directivos están interesados en su éxito como docente y administrativo. El 38% menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo que se refiere a si la distribución física de las áreas de trabajo (espacios de los directivos en relación con la de los colaboradores) permite la comunicación y relaciones interpersonales. El 41% indica estar de acuerdo en lo que se refiere a la existencia de un sentimiento general de camaradería y vocación de servicio en la universidad.

También Vargas (2016), en su tesis doctoral “Responsabilidad Social Universitaria desde la percepción del estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – 2016” tuvo como objetivos identificar la percepción de la RSU en el estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional San Agustín, así como el grado de responsabilidad social del mismo. En la que reafirma que no se puede implementar acciones de RSU en las universidades si es que hay confusión de conceptos o desconocimiento de los

mismos. Así mismo, tener consciencia sobre la necesidad y urgencia de cambio en nuestra sociedad no nos hace responsables socialmente. La Responsabilidad Social implica un cambio tal, que demande esfuerzo permanente y continuo reflejándose en la cultura organizacional y en la forma de vida de todos los actores. La universidad que realmente aplica RSU ha tenido que sufrir un quiebre en sus cuatro ámbitos: gestión organizacional, educación, participación social y cognición. Este quiebre es el que lleva gradual pero certeramente a los cambios necesarios en beneficio de las universidades y sus entornos.

Así mismo Cano (2017), en su tesis doctoral “La incorporación del enfoque de responsabilidad social universitaria en el direccionamiento estratégico y su influencia en la percepción del comportamiento socialmente responsable de las funciones sustantivas de las universidades públicas de la provincia de Manabí – Ecuador” en la que manifiesta que los resultados del estudio en mención corroboran que la implementación de RSU tiene que estar en los objetivos estratégicos de la gestión universitaria para que sean aplicados a nivel institucional y de manera transversal. Si no se hace esto, se está hablando más de actividades de RSU que tienen su enfoque prioritariamente en la imagen institucional, con un enfoque de relaciones públicas y no de RSU. La implementación de RSU por consciencia social en los integrantes de una comunidad universitaria, genera un compromiso voluntario para hacer los cambios que el entorno requiera. Lo que también coincide con el presente trabajo de investigación.

PROPUESTA

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

I. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la imagen y prestigio de la universidad, teniendo docentes calificados y con amplia experiencia profesional, debidamente capacitados, desempeñándose de manera multidisciplinaria. Capacidad institucional de vinculación nacional e internacional. Oferta de programas con mayor demanda en el sur del país. Con gran solvencia económica y amplia capacidad de generación de recursos propios. La universidad cuenta con el marco legal y normativo propicio para lograr la acreditación de las diferentes carreras que se vienen ofertando; se tiene las posibilidades de suscripción de convenios nacionales e internacionales, se cuenta con un creciente desarrollo de las plataformas TIC's, para el desarrollo de cursos on line y la investigación de la ciencia y la tecnología. Se tiene la regulación de parte del Estado a través de la SUNEDU y la Nueva Ley Universitaria.

II. DEBILIDAD DETECTADA

Equipamiento tecnológico insuficiente para el desarrollo académico. Escasa proyección y expansión a nivel macro regional. Limitado conocimiento de la demanda social. Reducidas suscripciones de redes de información, softwares especializados, etc. Poca producción de investigación originada por el insuficiente presupuesto de investigación. Limitada articulación y seguimiento con los egresados. Presencia de universidades nacionales e internacionales ofertando programas de pre grado y posgrado.

III. PROPUESTA

Existe un creciente reconocimiento de la importancia del capital intelectual, donde el conocimiento es cada vez más reconocido como un recurso fundamental de ventaja competitiva para la universidad. diseñar una Plan Estratégico que defina una visión común y analice los retos que tiene nuestra Universidad, principalmente aquellas cuya superación puede tener una alta incidencia en la mejora y calidad de la universidad. El Plan Estratégico pretende alcanzar la excelencia en la docencia y la investigación, así como cumplir con sus responsabilidades, así pues, el tercer eje del plan está referido a los valores y el compromiso social, que es el que vamos a analizar, pues es el que atañe a la universidad, teniendo en cuenta que un papel importante es saber gestionar tanto la responsabilidad social, así como los conocimientos; es decir, facilitar la transmisión de información y habilidades a sus colaboradores, así como también examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar los talentos y capacidades de cada uno de sus colaboradores para saber aprovecharlos u orientarlos a las necesidades de la universidad.

IV CAPACITACIÓN

Para lograr que una gestión sea eficiente es necesario efectuar un análisis del entorno y de la situación de la organización para saber dónde estamos y a dónde queremos llegar, es necesario que la alta dirección involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus conocimientos y competencias laborales, que permitan alcanzar niveles adecuados de responsabilidad social y contribuya a cubrir las exigencias competitivas del entorno, gracias a las aportaciones competitivas de las personas. La responsabilidad social invita a aplicar y mejorar la cultura organizacional logrando una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta que

la Responsabilidad Social, es una herramienta de gestión y como tal, debe tener no solo el apoyo de la alta dirección sino la participación proactiva de los colaboradores, así como conocer la opinión de los colaboradores a través del diálogo que nos permita conocer y valorar nuestros impactos.

La capacitación en responsabilidad social y ambiental de la universidad (clima laboral, cultura organizacional, procesos democráticos y cuidado del medio ambiente). La formación de ciudadanos responsables y solidarios (formación académica y pedagógica, temáticas, organización curricular y metodologías didácticas). La producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes (producción y difusión del saber, investigación, los modelos epistemológicos promovidos desde el aula, inculcando la responsabilidad social).

V ALCANCE

La presente propuesta de capacitación debe ser dirigida a todos los colaboradores de la Universidad Privada de Tacna.

VI ACTIVIDADES

- Fecha de ejecución: al Inicio de los semestres académicos 2 veces al año
- Horario: por determinar
- Lugar: por determinar
- Expositor: por determinar

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Primera:

La gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona con la cultura organizacional en la Universidad Privada de Tacna, observando que es necesaria una mayor difusión y capacitación sobre temas de responsabilidad social universitaria al personal docente, dos veces al año como mínimo; lo que va a permitir mejorar la cultura organizacional de la universidad. Asimismo, se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,762 y el nivel de significancia es 0,000 (p-valor). existiendo un nivel de correlación alto entre las variables.

Segunda:

El ámbito de cognición se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna apreciándose que es necesario mejorar el desempeño de los docentes en temas relacionados a responsabilidad social. Asimismo, se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,738 y el nivel de significancia es 0,002 (p-valor), apreciándose un nivel de correlación alto entre las variables.

Tercera:

El ámbito de educación se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, siendo necesario que los docentes planteen nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje intercultural que les permita sensibilizar a los estudiantes sobre responsabilidad social universitaria. Asimismo, se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,933 y el nivel de significancia es 0,000 (p-valor), apreciándose un nivel de correlación alto entre las variables.

Cuarta:

El ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, observando la necesidad de mejorar la vocación de servicio por parte de los colaboradores, así como de establecer mejores formas de comunicación para un mejor desempeño del personal. Asimismo, se observa que el coeficiente Rho de Spearman asciende a 0,787 y el nivel de significancia es 0,000 (p-valor), existiendo una correlación alta entre las variables.

5.2. RECOMENDACIONES

Primera:

A través del Vicerrectorado Académico establecer un programa de capacitación en coordinación con gestión de potencial humano relacionado a la responsabilidad social y el rol que debe asumir la universidad, lo que va a permitir mejorar la cultura organizacional de la institución, logrando un mayor aporte por parte de docentes y estudiantes.

Segunda:

A través del Vicerrectorado Académico Establecer un programa de charlas inductivas y motivadoras en coordinación con la dirección general de administración sobre temas relacionados al desempeño de los docentes en proyectos y actividades de responsabilidad social; lo que va a permitir una mejor difusión y preparación en lo concerniente a responsabilidad social universitaria, en cumplimiento a los objetivos y metas de la universidad.

Tercera:

A través del Vicerrectorado Académico establecer un programa de charlas inductivas para que los docentes puedan elaborar nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje intercultural que les permita sensibilizar a los estudiantes sobre responsabilidad social universitaria, estableciendo una mejor relación entre docente y estudiante.

Cuarta:

Establecer un programa que permita mejorar la vocación de servicio por parte de los docentes y administrativos mejorando los niveles de comunicación a fin de poder tomar decisiones de manera oportuna, para un mejor desempeño del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 26000, I. (2010). *ISO 26000*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Aguilar, A. (2007). *El diagnóstico de "La" cultura organizacional*. México: Global Media Journal.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ayala, P. (2014). *Cultura Organizacional e Innovación*. Santiago: Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología.
- Batallas, S. (2019). *Influencia de la cultura organizacional de la Universidad Técnica del Norte en la ejecución de la vinculación de la sociedad*. Lima .
- Belalcázar, S. (2010). *Cultura organizacional*. Universidad Mariana.
- Calderón Hernández, G.; Murillo Galvis, S.; Torres Narváez, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Cano, E. (2017). *La incorporación del enfoque de responsabilidad social universitaria en el direccionamiento estratégico y su influencia en la percepción del comportamiento socialmente responsable de las funciones sustantivas de las universidades públicas de la provincia* . Lima.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. Colombia: Revista Económicas CUC.
- Carrillo, Á. (2017). *Medición de la cultura organizacional*. Ecuador: Departamento

de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Universidad de las Fuerzas Armadas.

Cheung, S. W. (2012). *An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations*. Journal of Business Economics and Management.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. McGraw.Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Chmielewska-Muciek, D. & Sitko-Lutek, A. (2013). *Organizational culture conditions of knowledge management*. Management, Knowledge and Learning International Conference.

Cújar, A.; Ramos, C.; Hernandez, H. & López J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Colombia: Estudios Gerenciales.

Díaz, A. (26 de enero de 2008). *La Responsabilidad Social de la Universidad en la promoción del capital social para el desarrollo sustentable*. Naguanagua.

Enciclopedia Económica. (2019). Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

Etkin, J. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

FACSO. (2004). *Fortalecimiento de una red eurolatinoamericana de estudios asociativos y cooperativos*. Recuperado el 6 de 10 de 2019, de Fortalecimiento de una red eurolatinoamericana de estudios asociativos y

cooperativos:

<http://www.facso.uchile.cl/programas/proasocia/proyectos/alfa/index.htm>

François Vallaëys & David Solano. (2018). URSULA. *Manual de Primeros Pasos de RSU*. Obtenido de <http://unionursula.org/wp-content/uploads/2018/04/presentacion-investigacion-continental-URSULA-2018.pdf>

Francois, V. (2018). Las diez falacias de la responsabilidad social universitaria . *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 34-58.

García, C. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional* . Colombia: Pontifica Universidad Javeriana.

García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Colombia: Universitas Psychologica.

Garibaldi, A.; Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009). *Organizational culture and performance: a Brazilian case*. Management Research News.

Gasca-Pliego, E. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia*, 37-58.

Gentilin, M. (2015). *Las tres dimensiones de la cultura organizacional*. EAFIT.

Gerardo, L. S. (07 de 06 de 2019). *Repositorio Académico UPC*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648669/LimoS_G.pdf?sequence=3

Jiménez, M. (2008). ¿Cómo medir la percepción de la Responsabilidad Social en

- los diversos estamentos de la Universidad? *Educación y Sociedad*, 141-161.
- Jiménez-Bonilla, D. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia UNEMI*, 28.
- Juan Benavides, José Fernández, Alberto Uriaga. (2012). *Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico*. Madrid: Unión de Editoriales Universitarias Españolas.
- Magdalena, S. L. (28 de 07 de 2019). *Repositorio UCV*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37399/simbron_lm.pdf?sequence=1
- Martí, J. (2011). *RSU: Estudio acerca de los comportamientos, los valores y la empatía en estudiantes de universidades iberoamericanas*. Valencia, España.
- Mina, A. (2019). *Relación de la cultura organizacional con la gestión académica de la Universidad Técnica del Norte*. Lima.
- Minsal, D. & Pérez Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Vancouver: Acimed.
- Morelos, J. & Fontalvo T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Colombia: Entramado.
- Naciones Unidas. (2015). Recuperado el 09 de 2019, de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navarro, V. A. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura*

- Organizacional*. México: Revista Perspectivas.
- (2014). *Nueva Ley Universitaria 30220*.
- Omar, A. & Florencia, A. (2009). *El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional*. Colombia: CONICET.
- ONU. (25 de Setiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 23 de Octubre de 2019, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Páramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 4.
- Pedraza, A. L.; Obispo, S. K.; Vásquez, G. L. & Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Colombia: Revista Clío América.
- Pérez, S. (2016). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Cuba.
- Prado, D. (2010). *Organización y Métodos*. Obtenido de <http://organizacinymtodos-darwin.blogspot.com/2010/10/glosario-de-terminos.html>
- Quezada, R. G. (2012). *Responsabilidad Social Universitaria: una nueva mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso*. Valladolid.
- Rivera, D.; Carrillo, S.; Forgiony, J.; Nuvar, I. & Rozo, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Colombia: Revista Espacios.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Rodriguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componenetes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Cuba: ACIMED.
- Sampieri, R.; Valencia, S.; & Soto, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. . Contaduría y administración.
- Sanchez, J.; Tejero, B.; Yurrebaso, A.; Lanero, A. (2006). *Cultura organizaciona: Desentrañando vericuetos*. Salamanca: Revista de Antropología Iberoamericana.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3ra. Ed.)*. San Francisco: Jossey.Bass.
- Schwalb, M., Prialé, M. Á., & Vallaes, F. (2019). *Guía de Responsabilidad Social Universitaria*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Segredo, A.; García, A.; Cablera, P. & Perdomo I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima*. La Habana: INFODIR.
- Stevens, J.M. & Beyer J.M. (1987). *Assesing personal, role and organizational predictors of managerial commitment*. Beverly Hills: Academy of Management Journal.
- Toca, C. & Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. México: Civilizar.
- Tomás, M. (2009). *Conocer la cultura de la universidad contemporánea*. Barcelona: OEI.
- Vallaey, F. (2015). Obtenido de <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Vallaey, F. (2015). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/86/10986/10ec2d7e617a62eba0696821196efae.pdf>
- Vallaey, F. (2016). En *Introducción a la Responsabilidad Social Universitaria* (pág. 115). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Vallaey, F. (2016). *Introducción a la RSU*. Barranquilla: USB.
- Vallaey, F. (2016). *Introducción a la RSU Tomo 6*. Barranquilla: Mejoras.
- Vallaey, F. (21 de noviembre de 2017). *El Comercio*.
- Vallaey, F. (2018). Las diez falacias de la responsabilidad social universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 34-58.
- Vallaey, F., Cruz, C. d., & Sasia, P. (2009). *RSU Manual de Primeros Pasos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Vargas, M. (2016). *Responsabilidad Social Universitaria desde la percepción del estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – 2016*. Arequipa.
- Villareal, A. A. (2014). *La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria: El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya*. Barcelona.
- Wigmore, A. (2016). *La gestión de la responsabilidad social universitaria*. Córdoba - España.

ANEXOS

ANEXO N° 01 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

**GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, 2020»**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema General ¿En qué medida la gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020?</p> <p>2. Problemas específicas</p> <p>a. ¿Cómo el ámbito de cognición se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020?</p> <p>b. ¿De qué manera el ámbito de educación se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020?</p> <p>c. ¿Cómo el ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020?</p>	<p>1. Objetivo General Determinar si la gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>2. Objetivos Específicos</p> <p>a. Determinar si el ámbito de cognición se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>b. Determinar si el ámbito de educación se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>c. Determinar si el ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p>	<p>1. Hipótesis General La gestión de responsabilidad social universitaria se relaciona significativamente con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>2. Hipótesis Específicas</p> <p>a. El ámbito de la cognición se relaciona significativamente en la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>b. El ámbito educativo se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p> <p>c. El ámbito de participación social se relaciona con la cultura organizacional de la Universidad Privada de Tacna, período 2020.</p>	<p>Variable Independiente Gestión de Responsabilidad Social Universitaria</p> <p>.</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cognición - Educación - Participación Social <p>Variable Dependiente Cultura Organizacional</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima Laboral - Comportamiento - Valores 	<p>Tipo y Diseño de Investigación Investigación básica, no experimental, de corte transversal. Nivel relacional-correlacional</p> <p>Población Docentes de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>Muestra Se toma como muestra a los docentes involucrados en el tema de responsabilidad social de las diferentes facultades de la Universidad Privada de Tacna.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>

ANEXO N° 02:
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE

Instrucción:

A continuación, se presenta 12 ítems sobre Gestión de Responsabilidad Social Universitaria y la cultura organizacional en la Universidad Privada de Tacna, periodo 2020, tiene cinco alternativas. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable Independiente: Gestión de Responsabilidad Social Universitaria					
Ámbito de Cognición	1	2	3	4	5
1. Se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y estudiantes.	1	2	3	4	5
2. Comunicación entre los directivos y el personal	1	2	3	4	5
3. Espacios en el entorno virtual para las relaciones sociales.	1	2	3	4	5
4 comunicación asertiva y adecuada entre compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
5 para el 2020-I, ha diseñado protocolos de seguridad para su trabajo	1	2	3	4	5
6 Fomenta preocupación por consecuencias de la contaminación	1	2	3	4	5
7 Favorece y promueve productos reciclados y reciclables	1	2	3	4	5
Ámbito de educación					
8. Autodiagnóstico de impacto que actividades causan en el entorno.	1	2	3	4	5
9 Evalúa el desempeño de docentes con transparencia.	1	2	3	4	5
10 Los docentes son capacitados en estrategias de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4	5
11 Los docentes practican estrategias de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4	5
12 Se favorece la diversidad y el aprendizaje intercultural	1	2	3	4	5
13 Se organizan cursos de RSU para sensibilizar a los estudiantes	1	2	3	4	5
14 Se promueve actividades de voluntariado en la universitaria	1	2	3	4	5
Participación social					
15 Los cursos de carrera abordan temas para Desarrollo Sustentable.	1	2	3	4	5
16 Los docentes son capacitados en temas de educación RSU	1	2	3	4	5
17 Diversificación académica conforme a necesidades del entorno	1	2	3	4	5
18 Incluye la discusión de temas de RSU en los cursos de formación	1	2	3	4	5
19 Líneas de investigación orientadas a solución de problema social	1	2	3	4	5
20 Articulación con proyectos sociales de extensión universitaria.	1	2	3	4	5

Muchas Gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE

Instrucción:


A continuación, se presenta 12 ítems sobre Gestión de responsabilidad social universitaria y la cultura organizacional en la universidad privada de Tacna, periodo 2020, tiene cinco alternativas. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable dependiente: Cultura Organizacional					
Clima Laboral	1	2	3	4	5
1. El desempeño profesional garantiza permanencia laboral.	1	2	3	4	5
2. Se brinda estabilidad laboral a los colaboradores.	1	2	3	4	5
3. Los directivos promueven el éxito como docentes y administrativos.	1	2	3	4	5
4. Distribución de áreas de trabajo permite comunicación	1	2	3	4	5
5. Existe sentimiento general de camaradería y vocación de servicio.	1	2	3	4	5
6. La comunicación con autoridades permite solucionar problemas.	1	2	3	4	5
7. La comunicación contribuye al desempeño de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Comportamiento					
8. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.	1	2	3	4	5
9. Se tiene un sistema de incentivos que motiva el buen trabajo	1	2	3	4	5
10. La visión institucional estimula y motiva a todos los colaboradores	1	2	3	4	5
11. El puesto que actualmente desempeño brinda bienestar personal	1	2	3	4	5
12. Se hace un uso abusivo de los permisos disponibles	1	2	3	4	5
13. Promueve rotación del personal para motivar un mayor aprendizaje	1	2	3	4	5
14. Los docentes cuentan con experiencia en las materias que imparten	1	2	3	4	5
Valores					
15. Los colaboradores concluyen el servicio en el tiempo establecido	1	2	3	4	5
16. Los colaboradores se preocupan por los intereses de los estudiantes	1	2	3	4	5
17. Influencia del docente en la escala de valores de los estudiantes	1	2	3	4	5
18. Los directivos crean confianza y seguridad en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
19. La universidad toma en cuenta la planeación de sus actividades.	1	2	3	4	5
20. Participo en el plan estratégico que desarrolla la universidad.	1	2	3	4	5

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 03:
VALIDACIÓN DE EXPERTOS

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): DEANIBOR OCOLA JUAN
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: CANTADOR PUBLICO
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
- 1.5. Cargo que desempeña: CANTADOR GENERAL
- 1.6. Denominación del Instrumento:
CUESTIONARIO
- 1.7. Autor del instrumento: KATYA VIACAVA PARODI
- 1.8. Programa de postgrado:

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL		30				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 06 DE JUNIO 2020



Firma

DR CPC JUAN ARONIBAR O.

DNI 00403411

CEL. 952964244

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA			
	Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Barriga Soto Orietta Mabel
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Contador Público
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna.
- 1.5. Cargo que desempeña: Directora General de Administración
- 1.6. Denominación del Instrumento:

CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

- 1.7. Autor del instrumento: Viacava Parodi Katya Lorena Rosario
- 1.8. Programa de postgrado: Doctorado en Administración

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

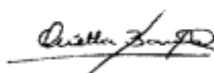
3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____


3.3. Observaciones: _____

2

Tacna, 05 de junio del 2020



 Firma

	Universidad Privada de Tacna Escuela de Postgrado REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN Aprobado por Resolución N° 006-2017-UPT-C.ESPG		
Codificación RIN- ESPG/UPT	Versión 3.0	Vigencia desde 2017	Páginas 2 de 3

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Norma Constanza Velásquez Rodríguez
- 1.2. Grado Académico. Doctora en Economía
- 1.3 Profesión: Economista.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente Principal.
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario – Variable dependiente Cultura organizacional
- 1.7. Autor del instrumento: Katya Lorena Rosario VIACAVA PARODI.
- 1.8 Programa de postgrado: Doctorado en Administración.

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	Universidad Privada de Tacna Escuela de Postgrado REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN Aprobado por Resolución N° 006-2017-UPT-C.ESPG		
Codificación RIN- ESPG/UPT	Versión 3.0	Vigencia desde 2017	Páginas 3 de 3

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____


3.3. Observaciones: Sin observaciones

Iquique, 06 de junio de 2020.



Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez.

Firma

	Universidad Privada de Tacna Escuela de Postgrado REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN Aprobado por Resolución N° 006-2017-UPT-C.ESPG			
	Codificación RIN- ESPG/UPT	Versión 3.0	Vigencia desde 2017	Páginas 2 de 3

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Norma Constanza Velásquez Rodríguez
- 1.2. Grado Académico. Doctora en Economía
- 1.3 Profesión: Economista.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente Principal.
- 1.6 Denominación del Instrumento: Cuestionario – Variable independiente RSU
- 1.7. Autor del instrumento: Katya Lorena Rosario VIACAVAL PARODI.
- 1.8 Programa de postgrado: Doctorado en Administración.

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				x		
SUMATORIA PARCIAL					4	25	
SUMATORIA TOTAL							29

	Universidad Privada de Tacna Escuela de Postgrado REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN Aprobado por Resolución N° 006-2017-UPT-C.ESPG			
Codificación RIN- ESPG/UPT	Versión 3.0	Vigencia desde 2017	Páginas 3 de 3	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 29

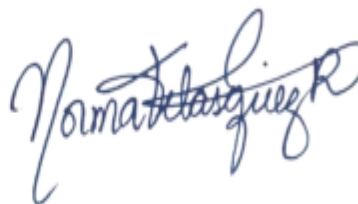
3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observaciones: Sin observaciones


2

Iquique, 06 de junio de 2020.



Dra. Norma Constanza Velásquez Rodríguez.

Firma

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
	Codificación CEIN Iva-001	Versión 00	Vigencia 2015


INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Dra. Giovanna Cúneo Álvarez**
- I.2. Grado Académico: **Doctora en Administración**
- I.3. Profesión:
- I.4. Institución donde labora: **Universidad Privada de Tacna**
- I.5. Cargo que desempeña: **Jefa de la Oficina de Logística de la UPT**
- I.6. Denominación del Instrumento: **Cuestionario**
17. Autor del instrumento: **Viacava Parodi Katya Lorena Rosario**
18. Programa de postgrado: **Doctorado en Administración**

II. VALIDACIÓN


INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					4	25
SUMATORIA TOTAL		29				

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos	
Codificación CEIN fve-001	Versión Vigencia 00 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 29
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones:

Tacna, 06 de junio del 2020


 Firma