

El trabajo directivo de la Universidad Pedagógica de Durango desde un enfoque **stakeholders** de la RSU

Juan Antonio Mercado Piedra

José Jaime Cordero Gutiérrez

Miriam Leticia González Torrecillas

ISBN: 978-607-8730-46-9



Primera edición: marzo de 2022
Editado en México

ISBN: 978-607-8730-46-9

Editor:
Universidad Pedagógica de Durango

El trabajo directivo de la Universidad Pedagógica de Durango desde un enfoque **stakeholders** de la RSU

Juan Antonio Mercado Piedra

José Jaime Cordero Gutiérrez

Miriam Leticia González Torrecillas

Índice

Introducción	7
Capítulo 1 Responsabilidad Social Universitaria desde adentro: ámbito organizacional	11
Capítulo 2 Un acercamiento al enfoque stakeholders o grupos de interés	17
Capítulo 3 El camino a seguir desde la metodología	23
Conclusiones	43
Referencias	47

Introducción

Dentro de las instituciones de Educación Superior existen grupos de trabajo que se vuelven parte de un esquema político que toman decisiones de interés social, global, grupal o parcial que se centran en aspectos académicos tradicionales, modernos y corporativos, empresariales e instrumentales y globales, pluralistas e intrínsecamente responsables que se denominan “stakeholders” (partes interesadas).

Esta clasificación conceptual “stakeholders” que se hace a los grupos de interés por parte del campo de estudio de la Responsabilidad Social, surge en el ámbito empresarial como elemento importante para el desarrollo organizacional en instituciones privadas, que se pueden vincular al campo de estudio de la RSU que si bien se enfoca directamente a cuatro aspectos sustanciales como son: la organización, la educación, el conocimiento y lo social, son ejecutados por sujetos sociales que se conforman en colectivos.

Esos colectivos universitarios apoyan e influyen en las políticas institucionales a través de propuestas, opiniones y acciones, para la mejora continua de la institución, que a la postre repercuten en los conceptos del

campo de estudio de la RSU. Es importante recordar que la Responsabilidad Social Universitaria debe ser una directriz dentro de la política educativa de las instituciones de educación superior, que deben preocuparse por la gestión, la investigación, la docencia y la extensión para el desarrollo sustentable de las diversas comunidades.

Cada institución de educación superior debe trabajar con los estudiantes, académicos, investigadores y administrativos sobre la concientización de sus acciones en el entorno social; en el marco de contribución para la mejora continua de una transformación global que perdure para las futuras generaciones.

La idea por concientizar a la sociedad sobre los aspectos de Responsabilidad Social, es un trabajo que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben trabajar a través de la reflexión, el análisis y el pensamiento crítico para trascender más allá de las aulas. La dinámica institucional es compleja, debe responder a las necesidades administrativas, de competencias e investigación que plantean las políticas educativas.

En el 2009, se llevó a cabo en París la Conferencia de la UNES-

CO que ratifica la responsabilidad de las IES con el desarrollo sostenible. En su declaración se afirma que la educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar los desafíos globales.

Los retos que la educación superior hoy día presenta no deben desvirtualizarse de la imperiosa necesidad de lograr más información, apertura y transparencia en relación a las diversas misiones y actuaciones de cada establecimiento de enseñanza (UNESCO, 2009). Los centros de educación en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, gestión, enseñanza y servicio a la comunidad), en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deberían centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico, una ciudadanía activa; contribuyendo en el desarrollo sostenible, la paz y el bienestar, así como la consolidación de los derechos humanos y la igualdad entre los sexos.

La UNESCO estableció, en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (2009), los principios que redefinen la misión y el quehacer de las IES en los nuevos escenarios, con-

siderando la responsabilidad social como uno de los pilares de la nueva agenda mundial para potenciar su contribución en la erradicación de la pobreza y el desarrollo sustentable (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES, 2012); atendiendo las demandas y las propuestas de las universidades, comunidades académicas y gobiernos.

De acuerdo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el sector educativo puede aumentar el conocimiento y la comprensión de la ciudadanía corporativa, para formar líderes del futuro que ayuden al desarrollo de políticas que contribuyan al bienestar a través de la innovación y responsabilidad social.

La contribución de las Universidades Pedagógicas para fomentar un liderazgo social va más allá de transformar con buenas prácticas pedagógicas la visión del mundo; para ello, es necesario trabajar mediante la investigación y la gestión del conocimiento en estrategias, herramientas y políticas que sienten las bases para un cambio social de fondo, y que ayude a formar ciudadanos con amplia responsabilidad social.

Actualmente más de 500 instituciones educativas son parte del Pacto Mundial, las cuales llevan a cabo prácticas de responsabilidad social y rinden cuentas a través de indicadores previamente establecidos por la ONU que son plasmados en un informe público anual, lo que

permite realizar un benchmarking para mejorar y unificar los criterios a nivel internacional.

Por su parte, François Vallaey presidente de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana (URSULA); se ha convertido en un personaje comprometido en el trabajo de la Responsabilidad Social Universitaria; convencido de que este tema permite dar un rostro diferente tanto dentro como fuera de la institución, ejemplo de ello es el proyecto "Universidad: construye país" que se está trabajando en Chile, país latinoamericano que promueve este tema en 13 universidades, con el propósito de propagar el concepto y la práctica en esta área.

Los cuatro ámbitos que plantea Vallaey, De la Cruz y Sasía (2009) tienden a la mejora continua de la universidad con el propósito de aportar permanentemente a la evaluación, actuación y aprendizaje institucional, que se establece a partir de:

- **Ámbito organizacional:** es la actividad de la institución en torno a un proyecto universitario, con una estructura que lo desarrolla y unas políticas concretas que lo promueven.
- **Ámbito educativo:** la institución se encarga de la formación de sus estudiantes, con una vocación profesionalizante y cívica.
- **Ámbito del conocimiento:** la institución investiga, produce saber y lo transmite.

- **Ámbito social:** la institución forma parte de la sociedad e interactúa con otros agentes, colectivos y comunidades, tanto a nivel local como global.

Según Vallaey et al. (2009), la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) requiere considerar los impactos que la institución genera en su entorno; agrupados en cuatro ámbitos: organizacional, educativa, cognitiva y social, que deben desarrollarse de manera normativa en las Instituciones de Educación Superior.

Para los autores, el concepto de RSU es una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación y extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitarios y necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad (Vallaey et al., 2009).

A partir de estos parámetros, cada universidad tiene la posibilidad de plantear su propio esquema de RSU, de manera que beneficie a su comunidad académica y estudiantil e impacte en su entorno social.

Es necesario aclarar que esta estrategia permite una autonomía responsable por parte de las Instituciones de Educación Superior y las modificaciones que se realicen deben de estar pensadas en el bienestar social y de los participantes.

1

Capítulo

Responsabilidad social universitaria desde
adentro: ámbito organizacional

La **Responsabilidad Social (RS)** es un término que, si bien en el mundo empresarial ha tenido foco de atención desde tiempo atrás, es algo que resulta igual de importante aterrizarlo en el ámbito de las universidades, por el nivel de compromiso que estas deben tener hacia la consecución de un organismo integral.

De acuerdo a Vallaey (2008) la Responsabilidad Social Universitaria 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.

Por tanto, y tomando como sustento lo expuesto por Vallaey, percibir la Responsabilidad Social como un núcleo necesario en la actualidad, lleva entender que las Instituciones de Educación Superior requieren, sentir el llamado hacia la conciencia de un hacer comprometido y estratégico en sus espacios, con la firme intención de desarrollar en sus egresados el sentido ético hacia la sociedad.

El ámbito organizacional es prioritario dentro de los cuatro parámetros establecidos por Vallaey que impacta de manera directa en el discurso conceptual de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), que lleva a comprender como se percibe el compromiso de la institución educativa desde adentro, con el

fin de poder lograr un cambio significativo hacia el exterior.

Las revisiones teóricas muestran el trabajo de diversos autores en el campo de conocimiento que permite rescatar aportaciones importantes a considerar dentro de la terminología de la RSU, encontrando definiciones que reflejan la esencia del concepto como:

El compromiso ético de los universitarios para: administrar íntegramente la universidad con valores, principios y responsabilidades, para formar profesionales socialmente comprometidos con el desarrollo y sostenibilidad del país; ejecutar investigaciones que enmienden los problemas e inequidades de la sociedad; implementar proyectos que beneficien a los más necesitados; y rendir cuentas de la gestión académica y administrativa previo al retorno de beneficios y recursos. (Lara, 2008, p.9).

Esta inclinación por construir y reconstruir las Instituciones de Educación Superior (IES) con miras hacia una organización socialmente responsable acuña términos como el de *desarrollo organizacional*, que de acuerdo con Bolaños (2011) es un dechado de herramientas teórico-técnicas valiosas, listas para ser aprovechadas por las instituciones públicas, siempre y cuando no se incurra en el uso incorrecto de este y que la conducción para su puesta en práctica sea a través de perso-

nas conocedoras y capacitadas en este tema.

La propuesta de Bolaños (2011) consiste en dejar la capacitación y orientación sobre el desarrollo organizacional en manos de personas conocedoras del tema y concuerda con la idea de Rodríguez Fernández (2010, p.10) sobre el modelo de Universidad Socialmente Responsable que propone, basándose en dos grandes ejes: (1) la mayor o menor participación/diálogo con los "stakeholders" (concepto que se pretende abordar para su análisis en la investigación que tendrá lugar en la Universidad Pedagógica de Durango desde la perspectiva directiva); y (2) la orientación hacia los intereses sociales globales, grupales o parciales, centrados en cuatro modelos importantes para la RSU:

- **Académico tradicional:** Formación de profesionales con conocimientos generales, estrecha relación de tipo gremial entre maestro y discípulo, rechazo a la injerencia de otros "stakeholders", ninguna rendición de cuentas a la sociedad.

- **Académico moderno y corporativo:** Altamente permeable a la influencia del profesorado como "stakeholder" dominante, orientando el quehacer universitario hacia sus propios intereses, fortalecimiento de la comunidad académica, existiendo fronteras claras entre universidad y sociedad.

- **Empresarial e instrumental:** Orientación de la universidad

hacia su rol dentro de la economía del conocimiento, fortalecimiento de una relación abierta y funcional entre universidad y sociedad, así como mayor diálogo con todo tipo de stakeholders, especialmente aquellas sensibles y demandantes por acceso al conocimiento generado por la universidad.

• **Global, pluralista e intrínsecamente responsable:** Relación e impacto que tiene el quehacer de la universidad en sus “stakeholders”, desarrollando una estructura administrativa y de Gobierno adhoc a estos propósitos, así como una cultura organizacional sensible a las necesidades e intereses de los grupos internos y externos a la universidad.

El concepto de stakeholders que se traduce en español como: “partes interesadas” surge desde una visión empresarial, que se puede cuadrar como elemento sustancial para el desarrollo organizacional de las IES desde un enfoque de las RSU.

La teoría stakeholders en la Responsabilidad Social Universitaria

Conceptualizar el término “stakeholders” en el ámbito universitario ayudará a entender la visión de los diferentes autores que la proponen como un espacio de reflexión y entendimiento ético, económico y global, que parte de una construcción teórica empresarial.

La teoría de stakeholders en el ámbito organizacional es una

propuesta interesante en el ámbito de la RSU, que si bien, según Vallaey, De la Cruz y Sasía (2009) parte de cuatro conceptos importantes para la evaluación, actuación y aprendizaje institucional, que recaen en el ámbito organizacional, ámbito educativo, ámbito del conocimiento y el ámbito social.

Estos cuatro conceptos que propone la RSU son la columna vertebral de la teoría de Vallaey y para enriquecerla es necesario desmenuzar y discutir de manera profunda cada uno de ellos con el fin de contribuir en el campo del conocimiento que permita hacer estudios más amplios de cada uno de los términos. Es por ello que a través de la teoría de stakeholders se enriquecerá el ambiente organizacional que es fundamental para entender el desarrollo administrativo de las instituciones educativas.

Las discusiones conceptuales de diversos autores sobre los stakeholders enriquecen el campo de conocimiento del término, que marcan las directrices hacia las tendencias fundamentales para impactar en el ámbito organizacional que se propone en la RSU.

Larran et al. (2015), analiza las teorías que explican el alcance del éxito que han logrado las organizaciones empresariales en el desarrollo del compromiso social, tal como la teoría de la agencia, de la legitimidad, de los stakeholders, la teoría institucional o la teoría basada en recursos y capacidades; siendo la teoría de los stakeholders la que

mejor se adapta a los preceptos y medios que maneja la RSU.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004), sustenta que el concepto de stakeholders nace en el contexto empresarial y bien podría definirse como aquellos grupos sociales e individuos afectados de una y otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y la supervivencia. (Larrán, 2015, p. 95)

Justificando la teoría de los stakeholders con la perspectiva de autores como Bingham et al. (2005) con su concepto de “Nueva Gobernanza”; Melle (2007), señala que la incorporación de la responsabilidad social en las administraciones públicas implica tener en cuenta a los ciudadanos y a los demás stakeholders; Galán (2006) nos dice que las organizaciones son sistemas sociales donde existe una fuerte orientación hacia la legitimación y la aceptación social; Cortese (2003), reconoce la importancia de que los directivos universitarios estén capacitados para comprender las necesidades de educación superior de ser un organismo líder en la creación de una sociedad sostenible teniendo en cuenta una amplia gama de stakeholders. (Larrán, 2015)

Adicionalmente, Gaete (2009), asume que la participación de los stakeholders en los proce-

Los sistemas de evaluación de la gestión universitaria son importantes y para esto es necesario utilizar como mecanismo una matriz en la que clasifica los distintos ámbitos o proceso de gestión donde los grupos de interés pueden participar, el tipo de evaluación recomendada y las técnicas de evaluación analizadas. (Larrán, 2015, p. 96)

Para poder establecer este enfoque, es necesario que las organizaciones reestructuren sus sistemas de gobernanza y rendición de cuentas para dar cumplimiento a la misión universitaria, en la medida que se requiere una gestión altamente profesionalizada, todo ello para que la universidad este capacitada para crear valor. (De Boer et al, 2007, como se citó en Larrán, 2015)

Aplicando el enfoque de los stakeholders en el ámbito organizacional definido por Vallaey, es necesario establecer los grupos de interés internos y externos que afectan al eficiente desarrollo de las universidades, el cumplimiento de objetivos y metas, así como el impacto cognitivo de los planes y programas de estudios y el posicionamiento de las universidades en la sociedad interesada.

Para esto es necesario trazar un plan estratégico de trabajo diseñado para cada uno de estos grupos que viven diariamente la problemática de las universidades. Asimismo, es importante generar acciones que contribuyan a la sana convivencia de los stakeholders, a través del

un curriculum oculto, que lleve a una cultura de comportamientos empáticos, inclusivos y responsables.

La RSU, exige la necesidad de que cada universidad desarrolle una memoria anual de su desempeño institucional a fin de garantizar la sustentabilidad; elabore códigos éticos de conducta, asuma principios de buen gobierno, incorpore contenidos de responsabilidad social en sus planes de estudio y defina objetivos de responsabilidad social en sus planes estratégicos, lo que conlleva a trabajar con los diferentes grupos de interés que se encuentran inmersos en el ámbito organizacional.

En definitiva, estos grupos ayudan para que se produzca una incorporación transversal de la RSU en las diferentes funciones de la universidad y que se asuma el compromiso de una efectiva rendición de cuentas; obteniendo una corresponsabilidad en los actores que intervienen universidad-sociedad-empresa, generando así una triangulación por el bienestar responsable de la colectividad para garantizar el rol de compromiso de las universidades en la transformación de la sociedad.

Los stakeholders desde una postura directiva de la Universidad Pedagógica de Durango

Los stakeholders como se mencionó con anterioridad son grupos que se constituyen en la organizaciones publicas y privadas, que determinan los

intereses legítimos, directos e indirectos, que se ponen en marcha en los objetivos, planes y programadas de las Instituciones de Educación Superior.

Esta influencia marca el rumbo de las empresas o instituciones, con el fin de evaluar hacia que rumbo se pretende avanzar de acuerdo a la normatividad, manuales organizacionales o documentos oficiales que enmarco como ejes rectores para el diseño de los objetivos, metas e indicadores.

Partiendo de estos aspectos, es necesario analizar la perspectiva que tienen los directivos de las Universidad Pedagógica de Durango quienes son los encargados de organizar de acuerdo a la normatividad y el Plan de Desarrollo Institucional, los indicadores, metas y objetivos que permitirán el desarrollo y transformación de la Institución.

Las acciones que se diseñen deben de estar sustentadas en la visión y misión de la Institución, que si bien tienen que enmarcase en el Plan Estatal de Desarrollo, con el fin de cumplir los objetivos y metas trazadas permitiendo una flexibilidad para el desarrollo de los indicadores.

Esos indicadores establecidos por los directivos, que se pueden conceptualizar como un grupo de stakeholders, son los que diseñan las actividades de interés legítimo, directo e indirecto, para planear los objetivos, planes y programas, que se apegan a los documentos

reglamentarios que rigen a las instituciones.

Ejemplo de ello es el Plan Institucional de Desarrollo 2018-2023 que se fundamenta en el decreto de creación que le permite a partir del Artículo 4° “elaborar, implementar y evaluar el Plan de Desarrollo Institucional conforme a la normatividad federal y local aplicable...” (fracción X, mencionado en el PDI 2018-2023).

Estos elementos del desarrollo institucional parte de un diagnóstico elaborado por las instancias directivas que se enmarcan en los objetivos, metas y programas en materia educativa y de desarrollo social, planteadas en el Eje 2, Gobierno con Sentido Humano y Social, del Plan Estatal de Desarrollo 2018-2022.

Establecer estas líneas de acción para el trabajo institucional son aspectos importantes que se deben estudiar a través de la experiencia real de su aplicación; muchas veces se ha cuestionado que las acciones, objetivos y metas se trabajan desde el escritorio y que esa realidad utópica de creación, no es equivalente en la práctica social en donde se ejecutan, es por ello que es necesario estudiarlas y plantear preguntas de investigación que puedan explicar:

- ¿Cómo se trabaja en el ámbito organizacional la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango?

- ¿Qué características se pueden destacar en el ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango?

- ¿Qué acciones se están promoviendo en el ámbito organizacional desde el enfoque de Responsabilidad Social en la Universidad Pedagógica de Durango?

Estas preguntas de investigación que se resolverán a través de las declaraciones de los actores universitarios que ocupan cargos directivos deben establecer los objetivos del trabajo a seguir para alcanzar las metas establecidas por los investigadores que priorizan:

- Conocer el trabajo que se hace en el ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango

- Analizar las acciones que se promueven desde el ámbito organizacional desde el enfoque de Responsabilidad Social en la Universidad Pedagógica de Durango

- Explicar las características del ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango.

Los objetivos y las preguntas guían el proceso de investigación para no perderse en los datos empíricos que surgen de las experiencias de los participantes, que para validar la

información debe triangularse con los aspectos teóricos que se ofrecen en el campo de estudio de los stakeholders.

2

Capítulo

Un acercamiento al concepto stakeholders
o grupos de interés

Los “stakeholders” término ingles que se emplea a los grupos de interés en las instituciones privadas o públicas surge en los años 60 como grupos responsables de la gestión y que sin ellos, las organizaciones dejarían de existir según Freeman (1984).

La importancia de estos grupos radica en aspectos estructurales de las instituciones que establecen acciones prioritarias para su manejo operativo, que si bien, se generan a través de aspectos organizativos, establecen principios unilaterales que ayudan a entender los aspectos ideológicos en como se van conformando las instituciones.

Según Freeman (1984), se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera – explícita o implícita; voluntaria o involuntaria- tenga alguna puesta hecha... y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquella, pueden, a su vez, condicionarla. (p.133)

Las directrices que se establecen por parte de la empresa plasman los objetivos y metas que se quieren alcanzar, sin embargo, en ocasiones no cuadra con aspectos sustanciales de la misión, visión y valores con las que se rigen, debido al desconocimiento de interés por parte de la cúpula empresaria que prioriza los aspectos económicos sobre los humanos, cosas que según Freeman (1994) son una constante para la teoría de la empresa que se incardinan

siempre en un contexto moral y desde el empeño crítico y creativo por vivirlos de modo distinto, en donde se proponen modos de vida más plenos y humanos.

El estilo de vida de los stakeholder y de las empresas, emergen desde las prioridades de interés, que en ocasiones van en vectores distintos que no se encuentran en un punto de inflexión y que desata una serie de acciones que no cuadran en los aspectos morales y éticos de las instituciones.

El denominador común de cualquier grupo de interés menciona Fernández y Bajo (2012) viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa (p. 135) esto, muestra un vínculo laboral que se rodea de aspectos económicos, políticos y sociales; clasificándose en: Intereses de tipo materiales, políticos, de afiliación o pertenencia, relacionados con la información, simbólicos, metafísicos y espirituales.

La conceptualización que ofrece Fernández y Bajo (2012) se vincula con los procesos ideológicos del stakeholder, que adopta una postura que puede ser positiva o negativa respecto al ambiente corporativo al que pertenece, es decir, el modo en como los trabajadores “viven” su pertenencia, el grado en que la actividad de la compañía empatiza con expectativas culturales, religiosas o, en su caso nacionales.

El tipo de interés corporativo en los stakeholders

La esencia de los grupos de interés o stakeholders radica en aspectos sustanciales económicos o ideológicos que apoyados en un juicio de valor que depende de aspectos sociales o jerárquicos, transforman acciones que pueden involucrar un sesgo legal o moral (Fernández y Bajo, 2012, p.138). Esto depende del grupo de construcción de los stakeholders, que se pueden clasificar según Fernández y Bajo, (2012, p.138) en dos tipos: primarios y secundarios.

Los grupos primarios se clasifican en dueños, accionistas, directivos, administrativos y operadores; modificándose según sea la figura jurídica de las instituciones. En el caso de los grupos secundarios se vinculan a aquellos que no están directamente involucrados en las actividades económicas de las empresas como: medios de comunicación, miembros de la sociedad civil y organizaciones del tercer sector.

La clasificación de los stakeholders en una empresa debe partir de una serie de análisis; involucrando componentes organizativos como: misión, visión y valores que ayudan a conocer el trabajo del corporativo, empresa o institución pública y/o privada según sea el caso.

Estos aspectos a considerar se establecen como parte de la gestión de la empresa o institución pública o privada que sistematiza acciones de los grupos

de interés para identificar según Fernández y Bajo (2012, p.139): 1) quiénes son; 2) qué es lo que quieren, cuáles son sus intereses, qué es lo que está en juego; 3) en qué fundamentan sus pretensiones, cuál es la base de su poder; 4) cómo ha de entenderse la relación que tienen con la empresa y la que establece o puede llegar a establecer entre ellos.

Estas acciones de identificación en los grupos de interés se atribuye también a las características que ejercen los stakeholders que se clasifican según Mitchell et al. (1997) en: 1) el poder suficiente para influir en la empresa; 2) la legitimidad necesaria para mantener relaciones entre ellos y la empresa y 3) la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés.

Los stakeholders pueden modificar sus intereses según sea el caso o la necesidad que se involucren, recordar que se puede establecer desde dos perspectivas distintas (legal o moral) atribuyéndose a: 1) stakeholders con poder y legitimidad, pero sin urgencia; 2) stakeholders que tienen legitimidad y urgencia, pero que carecen de poder; 3) stakeholders con poder y urgencia, pero sin legitimidad para hacer valer sus aspiraciones; 4) stakeholders que tienen las tres características: poder, urgencia y legitimidad; 5) stakeholders que tienen poder, pero no tienen legitimidad ni urgencia; 6) stakeholders que tienen legitimidad, pero no tienen urgencia, ni tampoco poder; 7) stakeholders que tienen

urgencia pero carecen de poder y de legitimidad.

La clasificación de los stakeholders

Los stakeholders se clasifican según la función administrativa y tipo de contrato que tengan en la institución, corporativo y/o empresa a la que pertenezca; de esto aspectos contractuales derivan las necesidades que los impulsan a buscar intereses que les beneficien, tanto de manera personal como grupal.

Los grupos de poder también se constituyen por acuerdo, intereses e ideologías, según Lafuente y Paula (2011) esto cambia con el tiempo debido a factores como: la ubicación geográfica, la organización, las políticas institucionales etc., que marcan criterios de identificación de conformación de stakeholders, caracterizados por: 1) Dependientes de recursos: recursos que provee la organización para el logro de objetivos o viceversa, si la organización depende de sus recursos para el logro de sus objetivos; 2) Transacciones económicas-financieras: relación entre partes cuando existe un flujo de transacciones económicas o financieras entre ellas; 3) Relaciones contractuales: existencia de un contrato para realizar actividades en la organización, teniendo obligaciones, derechos o ambos con respecto a sus funciones; 4) Responsabilidad legal: obligaciones que una organización debe cumplir no solo hacia terceros, sino hacia un gobierno y una comunidad. A su vez también son los terceros y el gobier-

no quienes deben cumplir con las normas que el marco legal establece con la organización; 5) Responsabilidad ética, moral o social: actividades que tienen la capacidad para influir en otros actores; 6) Existencia de riesgo: acción en donde se arriesga aspectos económicos, bienes, tiempo y recursos intangibles; 7) Ubicación geográfica: ámbito de influencia de una organización o, a su vez, la organización se afectada por pertenecer a un determinado contexto; 8) Relación en mercado: determinación de la existencia de la organización en el mercado.

Estos aspectos mencionados sirven como clasificadores de los grupos de poder que dependiendo su relación con la organización pueden determinar su accionar en los objetivos establecidos, enfatizando en aspectos externos e internos que rondan en las funciones operacionales de los stakeholder.

Los grupos de interés: una clasificación individual.

Identificar de manera individual a los grupos de interés permite poder estructurar una organización laboral de manera ética y moral que establezca una relación entre empresas y empleados. Clasificando de manera genérica a los stakeholders según Freeman (1984) como: 1) Dueños o propietarios; 2) Clientes; 3) Beneficiarios; 4) Empleados; 5) Directivos; 6) Proveedores; 7) Gobiernos; 8) Competidores. Que se pueden clasificar en tres ámbitos:

Tabla 1
Clasificación de los stakeholders de acuerdo a su ámbito

STAKEHOLDERS TOMA DE DECISIONES (INTERNOS Y EXTERNOS)	STAKEHOLDER OPERATIVOS	STAKEHOLDER COMO APOYO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dueños o propietarios 2. Directivos 3. Clientes 4. Beneficiarios 5. Competidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados 2. Directivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Gobiernos

Fuente: Elaboración propia

La clasificación que se expone con anterioridad surge del análisis realizado a los aspectos teóricos; los stakeholders toma de decisiones (internos y externos) muestra como desde un aspecto histórico, que se establece o se ve reflejado en la misión y visión de la empresas; los corporativos o dependencias gubernamentales se dictaminan bajo la ideología y toma de decisión de los dueños y directivos, así como también de un ámbito externo que reflejan las preferencias de los clientes, las directrices de la competencia; y los sujetos beneficiarios de acuerdo a la políticas de apoyo que se enmarcadas en el aspecto institucional.

En el caso de los stakeholders operativos se establecen dos como prioritarios: 1) directivos y 2) empleados fungiendo como parte principal de los aspectos de producción de bie-

nes y servicios que se brindan al exterior y son la carta de presentación de los organismos privados y públicos.

Por su parte los stakeholders como apoyo fungen, en los instrumentos financieros, proveedores de materias primas o generadores de políticas públicas que benefician el desarrollo armónico de las empresas, corporativos o institución en mercado a través de sus acciones y lineamientos la generación de recurso o protección de los derechos laborales y sostenibles de los grupos de interés de las organizaciones.

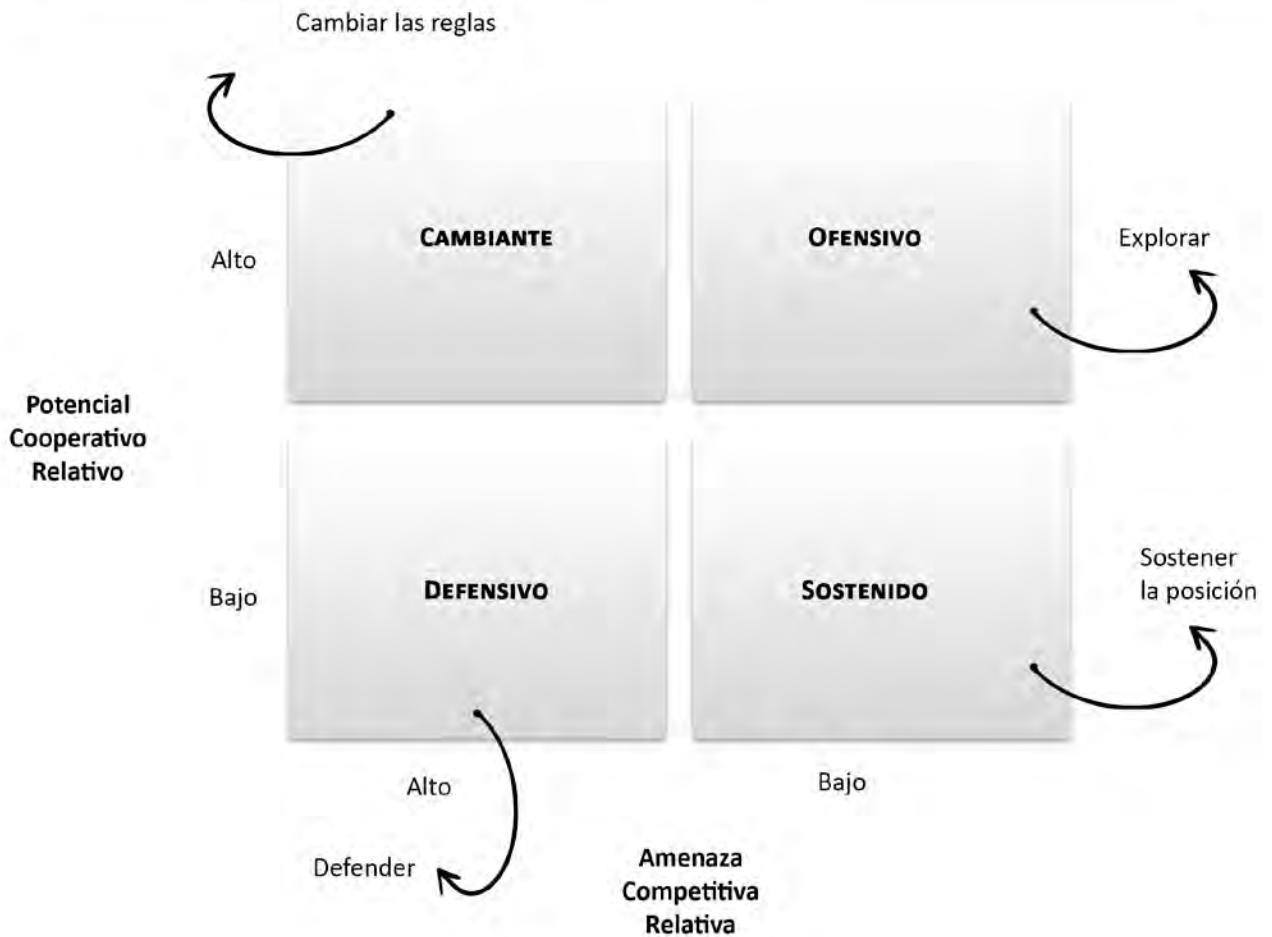
Las empresas tanto públicas como privadas buscan mantener un equilibrio entre los aspectos competitivos en el mercado y las funciones internas de sus políticas, valores y operacionalización, que siempre esta marcado por estrategias de

planeación que permiten establecer directrices de acuerdo a la demanda del mercado.

La estrategia empresarial como organizadora de los Stakeholders

En 1980 Porter diseña un modelo que determina cinco fuerzas que dan forma a la competencia en una determinada industria o segmento: 1) Rivalidad entre los competidores existentes; 2) El poder de negociación con el cliente; 3) El poder de negociación con el proveedor; 4) La amenaza de nuevos competidores y 5) La amenaza de sustitutos. Apoyándose en estos aspectos Freeman (1984) también enmarca cuatro estrategias genéricas; basándose en un modelo de dos variables (potencial competitiva y amenaza competitiva).

Figura 1
Matriz de estrategias genéricas de Freeman



Fuente: Freeman (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, pag. 143

El diagrama de Freeman (1984) arroja cuatro categorías resultantes de la conformación de los grupos de interés que se conforman en: 1) Stakeholders cambiantes: estos grupos tienen un gran poder para influir en el resultado de las actividades de la organización; 2) Stakeholders defensivos: grupo con un potencial relativo de cooperación bajo y un poder de amenaza competitivo alto; 3) Stakeholders ofen-

sivos: grupos con un potencial de cooperación alto y un poder de amenaza competitivo bajo; 4) Stakeholders sostenidos: grupo con un potencial relativo de cooperación bajo y un poder de amenaza competitivo bajo.

Estas categorías planteadas demuestran que dentro de las organizaciones laborales existe una vida social constituida por aspectos de ideológica, ética y

moral, más allá de los aspectos contractuales que ligan al trabajador y la empresa, que recae en la conformación de grupos que buscan un interés particular o en conjunto con el fin de encontrar un desarrollo profesional que satisfaga sus necesidades.

3

Capítulo

El camino a seguir desde la metodología

El estudio de investigación cualitativa establece una relación con la naturaleza interpretativa, holística, dinámica y simbólica de todos los procesos sociales según Giddens (1979) que retratan la esencia de la realidad a través de observación y cuestionamientos del interés de sujeto.

El objetivo de la investigación es la acción humana y las causas de esas acciones que residen según Van Maanen (1983) en el significado interpretado que tienen para las personas que la realizan, constituyendo un conjunto de prácticas que para Denzin y Lincoln (1994) no se privilegia una metodología sobre otra, porque se construye a partir del carácter interpretativo, constructivista y naturalista del ambiente con el sujeto.

La realidad se interpreta a través de los instrumentos para recolectar la información, que ayudan al investigador a mantener la objetividad del fenómeno, al no influir en la acción de su objeto de estudio. Aunque las prácticas de recolección de datos pueden ser variadas, según Cook (1979) la idea de la investigación cualitativa es dar como resultado información o descripciones de situaciones, eventos, gentes, acciones recíprocas y comportamientos observados, citas directas de la gente y extractos o pasajes enteros de documentos, correspondencia, registros y estudios de casos prácticos, que contribuyen a la comprobación de los hechos científicos.

Es importante mencionar que, dentro del desarrollo sistemático de la investigación, el investigador, observa, analiza y determina que problemáticas de acción categorizará para estudiarlas, sin manipular el ambiente ontogénico en donde ocurren los hechos.

Las acciones para trabajar los hechos ocurridos en determinado espacio, siempre tienen que ser trabajadas a partir de sus acciones, sin manipulación o sesgo del investigador, es por ello, que se decidió trabajar con la narrativa testimonial que a través de las vivencias pudieron expresar sus experiencias desde cada área correspondiente.

La narrativa testimonial según Gadamer (1984) se fundamenta en toda vivencia entresacada de la continuidad de la vida y referida al mismo tiempo al todo de ésta; la vivencia son unidades de significado, unidades de sentido que marcan la experiencia del sujeto.

Esta idea por interpretar los hechos o sucesos conllevan al investigador a reflexionar, cuestionándose *¿Cómo se trabaja en el ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango?, ¿Qué características se pueden destacar en el ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango? Y ¿Qué acciones se están promoviendo en el ámbito organizacional desde el enfoque*

de Responsabilidad Social en la Universidad Pedagógica de Durango?

Técnicas a utilizar

Las entrevistas a profundidad y grupo focal como técnicas de investigación para recabar información, cómo se establece el ámbito organizacional desde la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pedagógica de Durango, nos llevan a conocer las características y acciones que lleva la institución referente a este tema.

El tiempo de la entrevista varía según el desarrollo de las preguntas, sin embargo, con el guión se estima una hora. Por su parte en el grupo focal, se establece una duración de dos horas, con un máximo de 12 integrantes.

El espacio en donde se llevó a cabo el grupo focal es un lugar cerrado que no tiene ruido y cuenta con recursos tecnológicos para la grabación o filmación de video. En el caso de la entrevista a profundidad, se buscó un lugar cercano para la persona, con la intención de facilitar el acceso y la disponibilidad de tiempo.

El análisis de estas historias se realizará con el paquete Atlas Ti versión 7.5., formando familias, categorías y diagramas que sirven para reconstruir las experiencias vividas, que se integran al proceso de investigación para recrear el trabajo.

Metodología utilizada para el análisis de la entrevista realizada al equipo directivo de la UPD referente a la RSU

Los conceptos importantes que surgieron en las entrevistas realizadas por correo electrónico a los directivos de la Universidad Pedagógica de Durango derivado de la contingencia sanitaria SARS-CoV-2 (coronavirus) se analizó a través de la teoría fundamentada que propone Schettini y Cortazzo (2015) a partir de la obtención de las notas de campo que se denominan memos.

Pueden ser producto de observaciones, sus comentarios interpretativos, las entrevistas realizadas, a partir de las cuales comienza la tarea de codificación y categorización de la información; el muestreo teórico y, finalmente, la comparación constante hasta llegar a la saturación, que indica que no hay más información a codificar.

La teoría fundamentada establece el parteaguas del proceso a seguir para establecer las acciones de análisis para la

consolidación de las codificaciones, que como se presenta en la tabla 1, en donde se efectuó un análisis de las preguntas realizadas a los participantes, a través de los códigos constantes que se arrojaron y una descripción del análisis teórico que determinó la estructura de los conceptos a analizar en la investigación.

Tabla 2
Cuadro de código abiertos

PREGUNTA	CÓDIGOS (CONSTANTES)	DESCRIPCIÓN
1. ¿Conoce usted la visión, misión y los valores establecidos y promovidos por la Universidad Pedagógica de Durango y en que medida se siente influenciado (a) por estos elementos para desempeñar su trabajo?	Influencia Conozco Desempeño de mi trabajo Responsabilidad	Conocimiento e influencia de la visión, misión y los valores en el desempeño laboral dentro de la Universidad.
2. ¿En qué medida siente que su trabajo en la Universidad contribuye al desarrollo de la misión de la Universidad Pedagógica de Durango?	Formación de profesionales de la educación	La misión de la Universidad como medio para el desempeño laboral.
3. La Universidad Pedagógica de Durango cuenta con documentos normativos como el Plan de Desarrollo Institucional, Código de Ética, Comité de Ética, Código de Conducta, entre otros. ¿Cuál es su percepción en la aplicación y cumplimiento de dichas normas?	Alta aplicación de los documentos Maestros, alumnos/Personal Trabajo/Labor	Cumplimiento de los documentos normativos de la Universidad.

Tabla 2
Cuadro de código abiertos (Continuación)

PREGUNTA	CÓDIGOS (CONSTANTES)	DESCRIPCIÓN
4. ¿Qué opinión tiene usted sobre la coherencia que exista entre los documentos normativos establecidos y la conducta con la que se desenvuelven cotidianamente los -docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y jubilados-?	Coherente/Coherencia Norma/Normatividad	Percepción en la conducta apegada a la normatividad.
5. ¿Cree usted que en la Universidad Pedagógica de Durango, exista un buen ambiente de clima laboral? Describa las prácticas que lo generan; caso contrario favor de exponerlas.	Compañeros/Personal Reuniones Buen clima laboral Conflictos	Percepción del clima laboral al interior de la Universidad.
6. ¿Qué problemáticas existen sobre la equidad de género, para el acceso de puestos de nivel superior en la Universidad Pedagógica de Durango, tiene conocimiento o usted mismo ha vivido la experiencia? Cuéntenos un poco sobre ello:	No tengo conocimiento sobre problemas laborales Equidad de género Mujeres Trabajo directivo	Problemáticas de equidad de género en la Universidad.
7. ¿Cómo es el trato con el personal durante su labores cotidianas -docentes, personal administrativo, estudiantes, egresados y jubilados-?	Respeto Cordialidad/Cordial Buen trato	Relación entre los integrantes de la Comunidad Universitaria.
8. Cuénteme un poco sobre las capacitaciones que ha proporcionado la Universidad y qué temas se han abordado durante este año.	Capacitación para el dominio de plataformas virtuales educativas Pandemia Trabajo	Capacitaciones proporcionadas por la Universidad.

Tabla 2
Cuadro de código abiertos (Continuación)

PREGUNTA	CÓDIGOS (CONSTANTES)	DESCRIPCIÓN
9. ¿Estas capacitaciones las ha aplicado en sus actividades y responsabilidades del cargo que desempeña? ¿Por qué? ¿Cómo las ha aplicado?	Si se han aplicado el uso de plataformas virtuales Cumplimiento	
10. ¿En qué circunstancias se ha sentido escuchado y que es lo que usted ha aportado a la vida institucional de la Universidad Pedagógica de Durango? ¿Por qué lo ha hecho?	Siempre Aportación/Aportado Responsabilidad en el trabajo	Aportaciones de la comunidad universitaria a la vida institucional de la Universidad.
11. ¿Usted ha sido tomado en cuenta en decisiones importantes de la vida de la Universidad Pedagógica de Durango? ¿Cuáles y por qué cree que lo hicieron participe de ellas?	Si se consideraron Decisiones	
12. ¿Cómo sería su apoyo y contribución desde su responsabilidad laboral asignada, en la formación ética, social y ambiental hacia todos los involucrados en la vida de la Universidad Pedagógica de Durango?	Ética/éticamente Buenas prácticas	Prácticas desde la responsabilidad laboral hacia la comunidad universitaria.
13. Para usted ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?	Ciudadanos/Sociedad Acciones para el cumplimiento de objetivos	Conocimiento de la RSU

El cuadro mostrado con anterioridad concuerda con las teorías sustantivas que explican las relaciones entre las categorías; es así como, luego de un proceso de validación y confrontación de diversas teorías sustantivas, se tiene la posibilidad de generar una teoría formal (Schettini y Cortazzo, 2015, p.34).

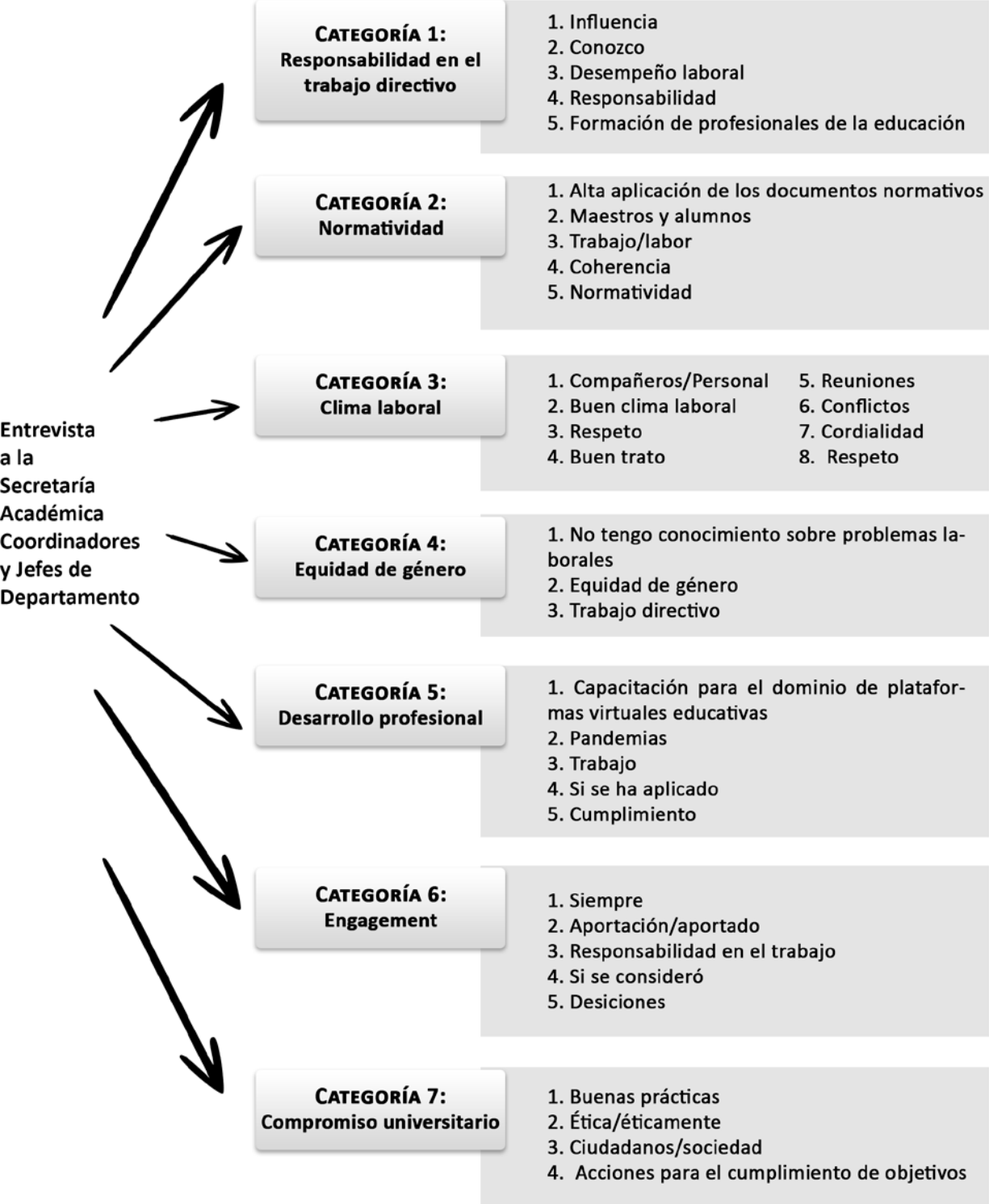
Esta relación entre la teoría y la recolección de datos empíricos yuxtaponen una realidad social del campo a investigar que, considerando lo dicho por Glaser y Strauss (1967, como se citó en Schettini y Cortazzo, 2015, p.34) se recomienda analizar a la luz de teorías existentes el caso puntual en estudio, todo ello concordando con Andréu Abela et al. (2007, como se citó en Schettini y Cortazzo, 2015, p.34) que no niegan que se puedan iniciar investigaciones aplicando elementos de teorías ya formuladas.

Estas acciones realizadas en la investigación apoyaron el trabajo de análisis que se muestra a continuación sobre la Responsabilidad Social Universitaria desde la visión de los directivos de la Universidad Pedagógica de Durango, que son los actores principales involucrados.

Codificación axial de la RSU desde una visión directiva

En la página siguiente, se muestra de manera gráfica la codificación axial, producto de la información recabada a través de las entrevistas dirigidas a los directivos de la Universidad Pedagógica de Durango:

Figura 2
Codificación axial de la RSU desde una visión directiva



Descripción de categorías

Perspectiva personal directivo

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la entrevista, mismas que fueron aplicadas al personal directivo de la Universidad Pedagógica de Durango, ya que son las y los responsables en tomar las decisiones más importantes, en dirección y apego a la misión, visión, objetivos y metas; así como de sus reglamentos.

El análisis de la información de las entrevistas nos proporcionó categorías que fueron organizadas por medio de códigos constantes, que a su vez se organizaron en macro categorías.

Una vez rescatadas las unidades de significado que fueron concretando paulatinamente el proceso de categorización, se procedió a realizar una exploración de la información obtenida a partir de las voces de los distintos informantes, dando como resultado el análisis en torno a cada una de las siguientes categorías:

Responsabilidad en el trabajo

directivo. De acuerdo con las respuestas a las entrevistas, los directivos de la Universidad fueron reiterativos con las categorías sobre la influencia, conocimiento, desempeño y responsabilidad laboral, así como la formación de profesionales de la educación.

El informe McKinsey analiza las políticas orientadas al liderazgo escolar en sistemas escolares exitosos e introduce como ejes comunes i) la selec-

ción de los mejores líderes educativos para ocupar el cargo directivo, a través de la presencia de incentivos tendientes a atraer a los candidatos idóneos y de los sistemas de selección rigurosos y profesionalizados; ii) el desarrollo de las capacidades de los líderes escolares bajo modelos formativos que combinan una formación inicial especializada, programas de inducción al cargo e iniciativas de desarrollo continuo, mediante metodologías de formación experienciales y colegiadas, y iii) la concentración de los directores en su rol pedagógico, que se ha visto potenciada por el establecimiento de marcos de actuación o estándares destinados a focalizar las tareas directivas en este plano. A estos elementos se añade la tendencia a generar una institucionalidad especializada que esté a cargo de definir la política hacia los directores en general, así como a centralizar algunos de sus ámbitos específicos como la formación y el desarrollo profesional (Weinstein et al., 2017, p. 53).

En relación a la macrocategoría, Medina (2010) nos dice que, la gestión universitaria es esencialmente académica en docencia, investigación y extensión; sin embargo, su realización depende de procesos administrativos y académicos que la soportan y potencian. Según Ferrer et al. (2002, como se citó en Medina, 2010), se puede decir que los gerentes universitarios actualmente hacen grandes esfuerzos

por conocer desde sus posiciones la forma de contribuir al cambio institucional. Con estos referentes, podemos comparar las respuestas y ver que los directivos reconocen el compromiso y la responsabilidad en su trabajo.

Scalzo y García (2017), citan a Henry Mintzberg como uno de los autores que mejor describe el entorno de trabajo del directivo, el modelo Mintzberg, agrupa los roles del trabajo directivo en tres planos distintos: el de la información, el de la gente y el de la acción o modelo de competencias. Cada uno de estos planos apunta a una dirección determinada: hacia afuera de la organización, hacia dentro de su propia unidad y hacia el resto de la organización. El directivo está colocado en el centro del modelo y básicamente ejecuta dos roles: enmarcar el trabajo y programarlo.

Normatividad. La macro categoría se integra de códigos constantes como lo son: alta aplicación de los documentos normativos, maestros y alumnos, trabajo/labor y coherencia, expresado como el cumplimiento de los documentos de aplicación normativa de la Universidad Pedagógica de Durango y su coherencia en la conducta de la comunidad universitaria. La normatividad institucional con la que cuenta la UPD, es su Decreto de Creación, Reglamento Interno, Reglamento para el estímulo de fomento a la docencia, Reglamento de revalidación y sus Códigos de ética y conducta, entre otros.

Camacho (2006), en su artículo “Hermenéutica Crítica de la Normatividad Educativa” menciona que, desde la óptica de la interrelación entre la política educativa y la normatividad jurídica, las leyes educativas son expresiones sistemáticas y formales de una intencionalidad política en materia de educación. En consecuencia, son parte integrante de una política de educación determinada.

Como corpus legal, representan una intencionalidad que se manifiesta, como acción de política educacional por parte del Estado. Asimismo, contienen un ideal social, por ser parte de un proyecto hegemónico político e ideológico en el cual se ofrece una respuesta desde el Estado, a las demandas educativas que emanan de la sociedad (de las clases dirigentes, de las clases subalternas, sectores o grupos sociales, partidos políticos o grupos de interés político, etc.). La normatividad es una serie de normas compuestas por reglas y principios que hacen fuerte o débil un mandato al igual que su sanción (Bernal, 2006, como se citó en Medina, 2014) y que permiten gobernar las diferentes estamentos públicos y privados de la sociedad.

Los decretos se dividen de acuerdo a su contenido, pueden ser legislativos o administrativos; en donde los primeros pueden ser, decretos leyes (se respaldan por una ley), decretos legislativos (generalmente se usan en estados de excepción), decreto del Plan Nacional de

Desarrollo (proyecto del Presidente de la República), decretos estatutarios (expedido por el gobierno nacional, regulado por una ley estatutaria), decretos autónomos (son de naturaleza administrativa pero de control constitucional). Del mismo modo los decretos de contenido administrativo pueden ser; decretos reglamentarios (facultad del Presidente de la República), decretos inmarco (son una clase especial de ley), decretos ejecutivos (dados principalmente por los Ministros) y decretos enmienda (correcciones) (Urrego y Quinche, 2008).

Equidad de género. La existencia de equidad de género en puestos directivos y en la toma de decisiones en la vida de la Universidad, es un código constante evidenciado en las respuestas de las entrevistas que dieron forma a esta macro categoría. Existe un amplio campo de investigaciones relacionadas con la equidad de género y más en estos últimos cinco años que en nuestro país ha evolucionado positivamente en tema. También hay un gran respaldo normativo donde se establece y se obligan a instituciones públicas y privadas aplicar los principios de igualdad, equidad y justicia.

Como antecedente podemos citar el artículo de Bustos (2008, p. 795), quien dice que el documento elaborado por la Secretaría de la UNESCO, con motivo de la Conferencia Mundial “La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción”,

realizada del 5 al 9 de octubre de 1998, en París, Francia, se planteó como objetivo hacer un balance de los siguientes aspectos vinculados con las mujeres en la enseñanza superior:

- Promoción de los derechos que tienen las mujeres para participar en todas las áreas del desarrollo social, en su condición de ciudadanas.
- Esfuerzos para que las mujeres, especialmente las de los países en desarrollo, tengan un mayor acceso a la educación superior.
- Medidas que garanticen la participación plena de las mujeres con altas calificaciones, en los procesos sociales que implican la toma de decisiones, a través de sus funciones en el gobierno, la comunidad y la familia; a este respecto, resulta esencial el incremento de sus capacidades de dirección.

La página del gobierno de México, conceptualiza a la equidad de género como el conjunto de reglas que permiten la igualdad de participación de hombres y mujeres en su medio organizacional y social con un valor superior a las establecidas tradicionalmente, evitando con ello la implantación de estereotipos o discriminación. Situación en la que todos los seres humanos son libres de desarrollar sus capacidades personales y tomar decisiones sin las limitaciones impuestas por los roles tradicionales, y en la que se tienen en cuenta, valoran y potencian por igual las distintas conductas,

aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres.

Clima laboral. Esta categoría hace alusión a tener todo lo necesario para que el trabajador realice su labor de una forma óptima, teniendo no solamente el equipo material necesario para el desenvolvimiento de sus labores, sino a las relaciones interpersonales dentro de la organización y como estas pueden potencializar o afectar al desempeño del colaborador de la escuela.

De acuerdo con García et al. (2012) el clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, así mismo existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud. Cabe mencionar que, aunque el clima laboral está determinado por dichas características, realidades psicológicas, culturales, aptitudes y expectativas es probable que estos elementos puedan ir cambiando con el tiempo, pero el clima laboral puede seguir siendo el mismo.

En general la percepción en cuanto al correcto rumbo del clima laboral es favorable, por comentario de alguno de los participantes, refiere:

Sí existe un buen ambiente de clima laboral. Hay respeto en toda relación al interior de la Universidad: Directivos- docentes –administrativos- personal

de apoyo y otros servicios. No me ha tocado vivir o presenciar algún conflicto grave entre compañeros. El Director, La Secretaria Académica y los Coordinadores de programas y de áreas estamos para dirimir posibles conflictos entre docentes, entre alumnos.

Nos encontramos ante una situación en la cual el respeto es una de las principales características que intervienen en el buen clima laboral en cualquier institución, al respecto los participantes expresan que es un valor que siempre está presente dentro de la universidad.

Engagement. La traducción literal de la palabra Engagement es: compromiso, pero ¿en realidad este concepto expresa solo lo que su traducción nos dice? O ¿va más allá en el sentido organizacional?

Pues bien, de acuerdo con Bernardi (2015), las connotaciones diarias del Engagement se refieren a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía. Sin embargo, no existe acuerdo entre los profesionales sobre su significado, y por tanto tampoco sobre su medida y evaluación. El origen del término Engagement del empleado: Employee Engagement, se utilizó por primera vez a finales de los 90 por la Organización Gallup, una firma de consultoría líder en su sector (Buckingham y Coffman, 1999). Aunque las frases Engagement del empleado y Engagement en el trabajo

(Work Engagement) se utilizan normalmente como sinónimos, Salanova, actual investigadora española del tema prefiere la última por ser más específica. El Engagement en el trabajo se refiere a la relación que tiene el trabajador con su trabajo, mientras que el Engagement del empleado, puede también incluir la relación existente con la organización.

Podemos mencionar, que el Engagement que tienen los directivos hacia su labor, hacia su institución, de forma general es el indicado, ya que expresan cada quien, desde su lugar, el nivel de compromiso y responsabilidad que implica su desempeño en la consecución de los objetivos organizacionales, y se muestran conscientes que la mejora continua es algo que debe regir su forma de trabajar en la institución.

Ahora más que nunca, en tiempos de pandemia que nos ha tocado vivir, es un concepto que ha tomado mayor importancia, y no solo eso, sino que se han visto acciones en pro de la institución con respecto al Engagement, es importante que en todo momento este concepto sea tomado en cuenta, pero en tiempos difíciles es en donde se nota de forma más clara si en realidad es algo que toma un papel protagónico en la labor organizacional, desde los niveles más altos, hasta los más bajos, hablando desde el punto de vista jerárquico, ya que todos los puestos dentro de la organización, cubren un papel muy im-

portante para que la institución pueda seguir no solo en pie a lo largo del tiempo, sino siempre en constante evolución.

Desarrollo profesional. La macro categoría viene acompañada de los códigos que arrojó el instrumento y su constante mención por parte de los directivos sobre: capacitación para el dominio de plataformas virtuales educativas, actividades para la pandemia COVID 19, trabajo institucional, aplicación de la capacitación y el cumplimiento de actividades.

El compromiso universitario también se vuelve categoría macro por su relación con los códigos abiertos como: buenas prácticas, ética/éticamente, ciudadanos/sociedad y acciones para el cumplimiento de objetivos que se expresa con constancia en el discurso expresado por los sujetos que ocupan los cargos de toma de decisión de la Universidad Pedagógica de Durango.

Los dos conceptos antes mencionados deben ser analizados a través de su definición y para ello es necesario entender el desarrollo profesional como: “la formación permanente del profesorado (Ferry, 1991, como se citó en García, 1999), destacando según Bell (1991, como se citó en García, 1999) la demanda y solicitud tanto por cada docente como por el colectivo.

Por lo tanto, según García (1999) se concibe el desarrollo profesional como el proceso que protagonizan los ense-

ñantes (a nivel individual y colectivo), al tiempo que tratan de mejorar sus condiciones laborales, mejorar su actuación docente (en el contexto de aula y de centro), orientada por un modelo de escuela, un modelo de desarrollo humano y un modelo de sociedad que prime los valores democráticos de justicia, respeto a la diversidad, igualdad, libertad y felicidad. Mejorar la actuación docente conlleva evolucionar a nivel de pensamiento, de afectos y de comportamientos, de la forma más integrada posible. Hay que avanzar en el ser, en el saber y en el saber hacer (pp. 181-182).

Principios que marcan las características de los conceptos planteados por los directivos de la UPD, quienes establecen una relación *profesionalizante* a través de: *certificaciones en procesos de educación virtual, en el dominio de plataformas educativas (con eso de la pandemia), Google Classroom y Moodle, introducción al trabajo académico, habilidades directivas, capacitación en plataformas virtuales (DUPD).*

Así, desde el punto de vista de Angulo (1993, como se citó en García, 1999), se debería tener en cuenta que:

a) El desarrollo profesional no debiera ser enfocado como una actividad exclusivamente individual;

b) El desarrollo profesional supone un trabajo colectivo y colegiado entre los docentes,

que reclama de ellos/as un compromiso personal e intelectual profundo y sostenido;

c) El desarrollo profesional debería mostrarse sensible y receptivo con respecto a las necesidades y problemáticas prácticas a las que los docentes tienen que hacer frente en su lugar de trabajo;

d) Incidir en el desarrollo profesional de los docentes supone principalmente incidir en la cultura escolar (p. 352).

Las capacitaciones que se han venido dando dentro del desarrollo profesional al personal académico y administrativo de la Universidad Pedagógica de Durango desde la visión directiva, cumplen con los criterios establecidos por Rasgo (1993), en donde se *han aplicado el empleo de medios en el trabajo y en las habilidades directivas para la mejora continua, sin embargo también dentro de sus declaraciones expuestas en ocasiones no se usan (lo aprendido en las capacitaciones) porque se trabaja con otra plataforma como por ejemplo Moodle (DUPD).*

Los directivos de la Universidad Pedagógica de Durango también priorizaron el compromiso universitario como parte fundamental del trabajo institucional, definiendo el término como: el compromiso de la escuela con la educación del ser humano que no puede eludir su posición crítica con las políticas de injusticia y desigualdad. Ésta debe

seguir siendo una cuestión básica en todo educador, ya que debe estar atento de lo que ocurre y participarlo a los demás.

En consecuencia, para hablar de compromiso desde el punto de vista sociológico, la educación debe ser en esencia una liberación, en cuanto busca formar a un ser autónomo (Martínez, 2011, como se citó en Salvador, 2017).

Al respecto Fernández (2007, como se citó en Salvador, 2017) encontró que el compromiso, significa analizar y reflexionar el contexto donde desempeñamos nuestra tarea, con el propósito de tener una idea sobre los actores sociales, que integran un marco de referencia para la mejor realización de nuestra tarea organizacional. Por su parte Castañeda (2013, como se citó en Salvador, 2017) infirió que el compromiso organizacional del docente en las instituciones educativas se manifiesta en los tres niveles que forma el fundamento de la profesión: el saber, el hacer y el ser, esta esencia no puede ser particionada en un horario de trabajo sino es parte del ser persona, en la práctica de valores.

Retomando las definiciones de estos principios, los directivos de la UPD expresan que están al 100% *están involucrados en el trabajo institucional como lo manifiesta un coordinador de área: “me corresponde ser garante de la formación ética de mis alumnos, tanto en el testimonio como en la procuración*

de los valores éticos y morales al interior de mi licenciatura. En lo social, participo con mis alumnos en actividades filantrópicas: entrega de desayunos en hospitales, organización de actividades económicas en favor de los niños necesitados de la comunidad, colecta de ropa invernal, etc. En lo referente al medio ambiente, me gusta concientizar a mis alumnos sobre la importancia del cuidado del medio ambiente. Sin afán de mofa, los alumnos saben que soy el encargado no oficial de atrapar todas las víboras que aparecen en las áreas comunes y reubicar a dichos ofidios en áreas más seguras”.

Por otra parte un directivo de la UPD menciona que: *su compromiso es seguir trabajando en los proyectos de la UPD y en mi formación profesional y personal. Otro miembro del equipo directivo concuerda que las prácticas académicas que solicita también él las desarrolla, consideran que el ejemplo es bueno.*

Dentro del compromiso universitario también los directivos exponen que cumplen y desempeñan su trabajo lo mejor posible en tiempo y forma pero sobretodo con respeto y honestidad, conduciéndose éticamente con responsabilidad y compromiso; a través de las buenas prácticas, siendo éste un aspecto muy relevante en la vida de la Universidad, mencionando que: *Es la nueva política que rige a las universidades en aras de establecer una serie de*

responsabilidades de ésta con su entorno. Todas las universidades tenemos que responder a compromisos con nuestros conciudadanos, con nuestro entorno natural, con el desarrollo sustentable, etc.

Los directivos entienden que el compromiso universitario se establece dentro de la Responsabilidad Social Universitaria mencionado que: *“el compromiso al trabajo académico-administrativo desde el interior de la Universidad y las acciones que desarrolla la Universidad en beneficio de la sociedad en cuanto a los servicios que presta, la formación obtenida por los estudiantes y como manifiestan ésta en su desarrollo profesional, la generación de conocimiento para el bienestar y el desarrollo social, la difusión y extensión de los servicios universitarios, etc. Es un gran reto para la Universidad, no sólo debe formar excelentes profesionistas para el magisterio, sino comprometerse a formar seres humanos que realmente se involucren socialmente, a través de una serie de preceptos y acciones que están encaminadas al cumplimiento de objetivos sociales, desde el ámbito universitario” (DUPD).*

Perspectiva docente

La perspectiva de los docentes de la Universidad Pedagógica de Durango respecto a las gestiones que realiza la Universidad en el tema de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU); son argumentos sumamente importantes que cualifican la realidad actual de lo que

practica la comunidad universitaria específicamente al ámbito organizacional de la RSU. Estos referentes fueron obtenidos mediante cuestionarios aplicados a los docentes de la Universidad, mismos que nos proporcionaron datos relevantes y que fueron indispensables para efectuar el análisis de datos cualitativos por medio del procedimiento de codificación constante, para posteriormente realizar el análisis de las categorías. Como resultado del análisis categórico, se obtuvieron cuatro categorías, las cuales son: estructura organizacional, engagement, responsabilidad integral e identidad universitaria.

Es importante citar algunos referentes conceptuales de cada una de estas macrocategorías a desarrollar, para dar un sustento teórico a la información obtenida de los cuestionarios y a su vez ampliar el terreno inmerso de la investigación abordada, para la interpretación de categorías sobre la perspectiva de los docentes de la Universidad Pedagógica de Durango. Estructura organizacional. Iniciamos con la categoría de estructura organizacional que Idalberto Chiavenato (2006, como se citó en Parra y Liz, 2009) la define como “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Hodge (2003, como se citó en Parra y Liz, 2009, p. 99) dice que:

Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”.

Es importante contar con uno de los conceptos más recientes sobre estructura organizacional, como lo es el de Mintzberg (1995, como se citó en Parra y Liz, 2009, p. 100):

Para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En este sentido un docente responde que la plantilla administrativa de la Universidad: *atiende cuestiones relacionadas con la organización de la institución, en cuanto al manejo de los recursos humanos, financieros, de infraestructura, entre otros; así mismo se encargan de llevar a cabo las acciones correspondientes al área de control escolar, en lo referente a la inscripción, acreditación, promoción de los estudiantes.*

Galbraith (2001) dice que la estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización (Marín, 2012); por lo tanto las organizaciones son entes que constantemente están en evolución, esto asociado a la respuesta de un docente: *Me parece adecuada la organización de la universidad en cuanto a la administración de los recursos, únicamente observo un área de oportunidad en cuanto a la organización que tiene que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje, sobre todo en lo que tiene que ver con capacitación docente y con evaluación de perfiles profesionales de los estudiantes que están cursando semestres terminales.*

Engagement. Ocupa un lugar importante y sólido en este estudio cualitativo y resulta indispensable aclarar el término. Giraldo y Pico (2012, p. 5), mencionan que:

El término engagement fue utilizado por primera vez en el año 1993, pero fue hasta el año 2002 cuando Schaufeli y colaboradores definieron formalmente el concepto engagement como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” al surgir este concepto, es visto como un fenómeno individual que denota el compromiso y el vínculo emocional de los empleados con su trabajo.

Desde la visión de los docentes, los códigos resultantes que dieron origen a esta categoría son el: *compromiso, organización, trabajo, iniciativa, proyectos, fortalecimiento, motivación, valores, beneficio institucional, capacitación y estímulos o incentivos, son elementos que definen este concepto de engagement*, según como se cita en Salanova, et al. (2005):

El engagement es realmente un indicador de la motivación intrínseca por el trabajo o en nuestro caso, de la motivación intrínseca por el estudio. Más que un estado específico y temporal, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente en el tiempo, que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta específica. El engagement en el contexto laboral se ha definido (Schaufeli et al., 2002, p.79), como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción. Esta tendencia coincide con la investigación actual sobre la Psicología Positiva, que se focaliza sobre las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo del ser humano, y no tanto sobre las debilidades y las disfunciones (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Salanova, et al., 2005). (p. 218)

Considerando este marco de referencia, un docente de la Universidad, considera que para guardar una estructura organizacional fuerte y con

valores, es necesario que: *Primeramente, se cree un ambiente de compañerismo y respeto entre el personal, lo cual afecta directamente y de manera positiva el desempeño del personal, creando vínculos afectivos sanos y recíprocos, lo cual es muy importante ya que esto impacta en la motivación y creatividad del personal, lo cual beneficia la iniciativa para nuevos proyectos en beneficio de la institución. Así mismo esto impacta en el desempeño de los estudiantes, pues se sienten acompañados en su proceso educativo y eso los motiva a comprometerse más con sus estudios y con la institución.*

Dentro de esta categoría, se cuestionó a los docentes si existen actividades realizadas por la universidad para lograr que el personal se sienta comprometido con la misión, a lo que respondió un docente mencionando algunas como: *La creación de academias, eventos académicos y culturales como lo es la Semana Académica. El llevar a cabo las reuniones colegiadas, cursos de capacitación cada semestre y la creación de un cuerpo de tutores.* Así como también las actividades expresadas por otro docente que son: *Integración, capacitación, estímulos.*

Es importante tomar en cuenta en el análisis de esta categoría, el que algunos docentes también aluden a que existen áreas de oportunidad para mejorar aspectos importantes vinculados al engagement, como: *fortalecer el sistema de valores e impulsar*

la creación y mantenimiento de una identidad institucional que conduzca a un compromiso organizacional; en referencia a lo descrito, nos dice Zhang y Bartol (2010, como se citó en Giraldo y Pico, 2012) el *engagement* es visto como un proceso de compromiso creativo, en donde se ve la participación de los empleados en los métodos y procesos relevantes para la identificación de problemas, la búsqueda de información y codificación y la generación de nuevas alternativas (p. 7)

Para concluir la categoría, es importante citar a Lisbona et al. (2009, como se citó en Giraldo y Pico, 2012) donde aseguran que:

“Engagement conlleva aplicar conocimientos y capacidades en el trabajo, comprometerse con las tareas plenamente, implicándose en cada momento de su quehacer diario, esto indica que a mayor aprendizaje mayor engagement; es decir, si el empleado adquiere un adecuado entrenamiento en su puesto, un elevado conocimiento social y se le aclaran sus perspectivas de futuro, será pues más fácil que experimente engagement” (p. 7)

Responsabilidad integral.

Tiene un amplio alcance en esta investigación, originada de los códigos como: sistema de valores, políticas de responsabilidad social universitaria, proyección universitaria, institución inclusiva, formación integral de los estudiantes y docentes respon-

sables. Ramírez (2017) nos dice que la Responsabilidad Integral, es una respuesta ética del sector productivo a los retos internacionales del desarrollo sostenible, con metas de desempeño cada vez más exigentes y por encima de las normas legales nacionales, orientada hacia el incremento de la competitividad. En un sentido más amplio en relación a la responsabilidad social, existe una investigación realizada por Forero y Dayani (2016) donde se comenta que la Universidad de Ibagué implementó:

Una estrategia de proyección social universitaria denominada Responsabilidad Social Integral (RSI), en la que concentra y organiza todas las acciones y actividades que realiza la Institución en términos de gestión social, responsabilidad social universitaria, extensión y proyección social que benefician a los grupos de interés con los que se relaciona. (p. 116)

La percepción de los docentes sobre el trabajo realizado en la promoción del sentido de responsabilidad social por la universidad como institución socialmente responsable, es expresada por un docente como: *las políticas de la Universidad modernizan, orientan y adecuan la estructura educativa universitaria en sus funciones y principios para integrar a los que la conforman sólidamente, apegándose a un sistema de valores y por otra parte otro docente dice que ayuda para poder ser una institución*

inclusiva y que apoya como enfoque central a los alumnos y a la calidad de aprendizaje que éstos van a obtener.

Es importante tomar en cuenta todos los enfoques de esta categoría, por lo tanto, es relevante exponer lo que este docente percibe al respecto: *considero que debe haber mayor cuidado con el tema de las prácticas profesionales de los estudiantes en semestres terminales, pienso que es necesario una mayor relación por parte de la universidad con las entidades receptoras de los practicantes, con la intención de mejorar la proyección de la universidad y el prestigio de la misma.*

Desarrollando más el concepto de responsabilidad integral, Rojas et al. (2013, como se citó en Forero y Dayani, 2016) mencionan:

Estas acciones están enmarcadas en el concepto de responsabilidad social, muy propio de las organizaciones que comparten la convicción de que cada entidad debe asumir sus responsabilidades y por el contrario favorecer el desarrollo de los grupos con los que se relaciona, porque entienden que las organizaciones están sumergidas en un sistema social complejo, y que, como actores de él, debemos procurar por el bienestar de todos, es decir, por el bien común. (p. 116)

En general los docentes externalizan su interés en promover la responsabilidad integral en sus estudiantes y en ellos mismos, respecto a lo anterior cito lo que menciona un docente: *yo creo que la mejor manera de promover la responsabilidad es por medio del ejemplo, por ello mismo cada día intento ser respetuosa con los estudiantes y demás compañeros de trabajo, cumpliendo con mis obligaciones académicas, y sobre todo el ejemplo de hacer mis deberes profesionales por interés y motivación propia, por el amor y pasión que le tengo a mi profesión, más por deseo que por deber.*

Identidad universitaria. Por último, del análisis a las respuestas obtenidas y de los códigos resultantes como lo son: alumnos con identidad universitaria, práctica docente, proyectos, manera adecuada, libertad de expresión, buena institución educativa, compromiso institucional; emerge la macro categoría de identidad universitaria.

Resulta relevante el que esta macro categoría esté presente, porque vino a complementar de manera holística y sustancial la perspectiva de los docentes de la Universidad Pedagógica de Durango, lo que hace necesario conceptualizarla conforme a literatura.

Díaz (2010, como se citó en Guerrero, 2017), concibe la identidad universitaria como:

El conjunto de dimensiones culturales compartidas por la comunidad universitaria, siendo la diversidad y la multiculturalidad los factores más importantes en el proceso de formación de la identidad institucional, desde la cual los jóvenes universitarios orientan sus acciones y otorgan sentido a sus prácticas cotidianas, partiendo de los conceptos abordados desde la identidad análoga que la modernidad les brinda con respecto a lo planteado en las instituciones de educación superior, al buscar identidades individuales que construyan un universo simbólico, con las características de cambio abordadas por cada una de las etapas de existencia y la variabilidad de las personas que lo integran, del comportamiento y libre expresión de los valores, historias, tradiciones, símbolos, aspiraciones, compromisos y prácticas cotidianas dentro y fuera de la universidad, además de los lineamientos establecidos por las instituciones para la interacción de los universitarios entre sí, se propone un proyecto de investigación, enfocado hacia el desarrollo histórico de dichas causas y reflexiones, visiblemente identificados en la cotidianidad universitaria (p. 25)

Existen razones que le dan sentido al concepto analizado y lo menciona Guerrero (2017):

La identidad institucional universitaria sería el resultado de imponer valores y pautas de acción profesionales, científicas y culturales a quienes participan de su dinámica organizativa. Es decir, lo que refieren los actores universitarios (estudiantes, maestros, investigadores y funcionarios) constituye el reflejo de la apreciación que tienen sobre la universidad, así como de aquello que institucionalmente ejecuta, proyecta y representa dicha institución. En este sentido, puede observarse que la identidad institucional conlleva una connotación holista, que alcanza a cada una de sus partes cuando entran en relación con ella (p. 26).

Los docentes consideran la percepción de los estudiantes en cuanto al proyecto universitario, sus implicaciones (relaciones públicas, eventos, etc.) e imagen, de la siguiente manera: *me parece que es adecuado, ya que siempre se proyecta una buena imagen de la universidad en los discursos oficiales; así como también que: se utilizan de buena manera sobre todo dentro de las redes sociales como en Facebook, cosa que ayuda a realizar eventos con los alumnos para fomentar la convivencia entre los alumnos y algunas veces entre los docentes y administrativos también.*

Otros docentes opinaron que: *considero que aún falta mucho por hacer en lo que respecta a los eventos culturales y educa-*

tivos, afortunadamente en los últimos eventos universitarios se han incluido más actividades culturales y deportivas, considero que hace falta que los estudiantes intercambien experiencias con otros estudiantes a nivel estatal y federal, y hasta porque no a nivel internacional... otro docente mencionó que: *su presencia ha sido intermitente. Creo que si se desarrollará de manera recurrente y sistemática permitiría generar el compromiso institucional. En este sentido el coordinador de difusión tiene clara la necesidad de trabajar al respecto...* Lo anteriormente expresado es significativo, ya que representa un espacio en que se debe y se está trabajando para consolidación y fortalecimiento en lo correspondiente a la identidad de la Universidad Pedagógica de Durango; y lograr una reconfiguración en su proyecto institucional, como lo externan este grupo de “stekeholders”.

La construcción de la identidad universitaria es un proceso social, con determinadas dimensiones que le da vida al concepto, que se establecen para dar forma a la vida universitaria y que por su naturaleza no es estático, sino que se encuentra en constante evolución o reconfiguración. Termino citando a Cabral y Villanueva (2006, como se citó en Guerrero, 2017) para unificar el concepto de manera muy clara:

Definiremos así operativamente a la identidad universitaria como un sentimiento de pertenencia, una identificación a una colec-

tividad institucionalizada, según las representaciones que los individuos se hacen de la realidad social y sus divisiones; y en donde se configuran factores tales como: la experiencia escolar pasada, la pertenencia, las relaciones humanas; la percepción de la universidad como unidad, la territorialidad, las afinidades, la educación, el vínculo, las reglas y la dificultad del ingreso a la institución. (p. 26)

Finalmente, la relación que guardan estas cuatro categorías es muy estrecha, su vínculo está en cadena y en su conjunto se resumen al trabajo enfocado en las primicias de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Fue muy trascendente el conocer la percepción que tienen los docentes de la Universidad Pedagógica de Durango, sin duda esta información aportará elementos para que se analicen con la finalidad de implementar estrategias y acciones que mejoren el proyecto universitario.

Perspectiva del personal administrativo

Una vez rescatadas las unidades de significado que fueron concretando paulatinamente el proceso de categorización, se procedió a realizar una exploración de la información obtenida a partir de las voces del personal administrativo de la Institución, dando como resultado el análisis en torno a cada una de las siguientes categorías:

Clima laboral. Sus implicaciones en el trabajo administrativo pueden detonar el incremento en la productividad de la organización o pueden destruir la consecución de los objetivos dentro de toda institución, por lo que se debe prestar mucha atención no solo al trabajo en lo individual de los colaboradores sino en el sentir y forma de trabajar de la organización como un colectivo. Petterson (1998, como se citó en Raziq y Maulabakhsh, 2015) menciona que:

The interaction between employees within a business is crucial for accomplishing the organizational goals. Further he describes that the communication of information must be properly done in a timely manner so that the operations of the business are running smoothly. If there is a clash between co workers then it is difficult to achieve the objectives of organization. (p. 719)

Derivado de lo anterior tenemos que es a bien considerar que, si se quieren lograr los objetivos organizacionales, la interacción entre los empleados es una variable importante a tomar en cuenta, el atender las situaciones adversas que se pudieran presentar de manera oportuna prevé que algún tipo de diferencia que se manifieste aleje a la organización de los objetivos organizacionales.

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como

los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad que la cultura, con el fin de afectar de manera directa el comportamiento de los empleados. (Ramírez et al., 2013, p. 62)

Es importante recalcar que, pese a que el clima de inicio se basa en las percepciones individuales, al ir escalando se convierte en algo colectivo que debe ser observado. La totalidad del personal administrativo encuestado refiere la importancia de mantener una organización fuerte y con valores, ya que, derivado de esto, la consecución de los objetivos institucionales se verán logrados.

Desarrollo profesional. Esta categoría se encuentra íntimamente relacionada con la productividad en los trabajadores, el sentimiento de realización y crecimiento dentro del centro de trabajo da otra perspectiva a la labor de los trabajadores dentro de la Universidad Pedagógica de Durango.

Conceptualizando el término desarrollo profesional, Fernández (2002) afirma que

Es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores

más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. (p. 66)

Pese a que es un acercamiento al contexto empresarial, se encuentra íntimamente relacionado con las instituciones educativas como en el caso de la UPD. El sentir general de los participantes administrativos en el instrumento fue estar de acuerdo en que la institución realiza esfuerzos por capacitar al personal a través de talleres, cursos y pláticas enfocados en diferentes temáticas.

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio en tanto sea capaz de ayudar a la organización a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades”. (Guiñazú, 2004, p.112)
Un trabajador capacitado viene a dar fortaleza a la estructura organizacional en cuanto se tomen las decisiones correctas en cuanto a la orientación de la preparación del personal que integra la organización.

En la actualidad y con los acontecimientos que nos han tocado presenciar, hablando de la pandemia, ha obligado a las instituciones a concentrar todos sus esfuerzos en mantener al personal atento y preparado para los cambios tan repentinos que en últimos tiempos se han

suscitado, caso concreto de la UPD se han implementado procesos en la forma de trabajar en los distintos departamentos, sobre todo vía remota, que muy seguramente están para quedarse aun volviendo a la modalidad presencial.

Trabajo colaborativo. El trabajo colaborativo como parte del engranaje de cualquier organización es punto medular para que esta funcione de acuerdo a lo esperado, si bien es una labor que de forma presencial requiere de un fuerte compromiso y trabajo, podemos asegurar que en las circunstancias actuales de pandemia y el trabajo vía remota a través de diversos medios tecnológicos es algo que vino a reconfigurar la forma en la que se trabaja en equipo, pero a la vez ese sentido de obligación a trabajar de esta forma vino a crear una forma de operar que se adaptará de forma definitiva en la forma de trabajo aún se regrese de forma presencial a las labores dentro de las instituciones, en este caso, del personal administrativo.

Jiménez (2009) plantea que

Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción (p. 96)

Uno de los factores importantes que resultó ser uno de los códigos al formar esta categoría son las relaciones, al hablar de este tema según uno de los informantes, consideró que el fortalecimiento de las relaciones laborales contribuye al trabajo en equipo, indudablemente somos seres sociales, y por lo mismo debemos saber trabajar con todo tipo de personalidades y en diferentes contextos. La participación fue señalada como un punto a considerar dentro de la mejora en la productividad dentro de la UPD, podemos afirmar que la misma “consiste fundamentalmente en brindar al personal, en las debidas condiciones, oportunidades para intervenir en las decisiones que les afectan”. (McGregor, 1979, como se citó en Bonavía, 1999, p. 68).

Una organización en la que los canales de comunicación son los indicados, así como la disposición de los colaboradores es acertada, está destinada a evolucionar y permanecer relevante a lo largo del tiempo.

Liderazgo transformacional.

La definición de liderazgo es algo que indudablemente tiene importancia en diversos nichos, siendo en este caso el de la educación de nuestro interés y más concretamente en el área administrativa, desde la sola definición de liderazgo hasta lo que es el liderazgo transformacional y su importancia en las distintas relaciones y colaboraciones, es algo digno de estudiarse, ¿Cómo puede una organización

ser mejor al aplicar un correcto liderazgo?

Al hacer la separación entre líder y liderazgo, encontramos que líder es según Senge (2001, como se citó en Delgado y Delgado, 2003, p. 81) “una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante” (p. 81). Por otra parte, Chiavenato (2001, como se citó en Velandia et al., 2020) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (p. 16)

Ahora bien, teniendo un entendimiento general de lo que es el liderazgo en su esencia, vamos a otro concepto que subyace del antes mencionado: liderazgo transformacional, que de acuerdo con Martins et al. (2009) es

Transfigurar a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. (p.2)

Dicho esto, podemos determinar que su importancia en las relaciones y colaboración entre grupos es imprescindible, ya que si no existe esa figura de influencia dentro de la organización, muy difícilmente habrá un punto de acuerdo entre las distintas partes, lo interesante aquí es ver como la participación activa de una figura tan importante como lo es el líder, puede generar cambios trascendentales dentro de cualquier organización, pero no se debe dejar de lado que cada uno de los miembros de la organización en cierta medida tiene en su labor un porcentaje de liderazgo, por lo que cada miembro debe de aportar y participar en la medida de sus responsabilidades para hacer de la organización una Universidad ejemplar.

Ahora más que nunca dentro de la UPD se está viendo reflejado un cambio radical en todas las áreas, siendo de las principales la administrativa, manteniendo una relación cercana con los usuarios pese a la pandemia, a través de la implementación de procesos que facilitan la comunicación.

En necesario precisar que cada una de las categoría resultantes guardan íntima relación entre sí, pero a su vez, es medular ver la importancia de cada una en el desenvolvimiento de la Universidad, una organización es la suma de todas sus partes, por lo mismo cada área cumple con un papel dentro de la consecución de los objetivos organizacionales, cada área debe alinearse a la cultura organizacional, el área

administrativa guarda el compromiso de llevar la planeación, organización, dirección y control en un óptimo estado.

C

onclusiones

La configuración de este estudio de investigación cualitativa, integra las percepciones categóricas sobre la Responsabilidad Social Universitaria desde el ámbito organizacional que asumen los “stakeholders” de la Universidad Pedagógica de Durango –directivos, administrativos y docentes-; información que permite conocer las directrices en las que fluctúan las acciones de compromiso social.

Las categorías obtenidas como lo son: la responsabilidad en el trabajo directivo, normatividad, equidad de género, clima laboral, engagement, desarrollo profesional, compromiso universitario, estructura organizacional, responsabilidad integral, identidad universitaria, trabajo colaborativo y liderazgo transformacional; demuestran que cada una de las partes interesadas “stakeholders” trabajan bajo la misma dirección y conforme a la misión, visión y objetivos establecidos en el Plan Institucional de la Universidad Pedagógica de Durango.

Dentro de este análisis categórico, se visualizaron algunas coincidencias de categorías, como la de clima laboral y desarrollo profesional que surgieron de los datos analizados en los grupos de directivos y del personal administrativo; estas suman fuerza a la investigación porque están muy vinculadas al trabajo y acciones realizadas en el ámbito organizacional desde la perspectiva de cada “stakeholder”.

Por su parte, los directivos perciben que el clima laboral es

favorable y de respeto en las relaciones interpersonales dentro de la Universidad, mientras que la totalidad del grupo del personal administrativo encuestado le suma importancia a mantener una organización fuerte y con valores, para el logro de los objetivos institucionales. Las perspectivas de estos grupos muestran que la mayor parte de la comunidad Universitaria, tienen voluntad y disposición para trabajar por un bien común (misión, visión, objetivos, metas, acciones, etc.).

El engagement como categoría reafirmada por los grupos de directivos y docentes, nos expresa que tienen un alto nivel de compromiso y responsabilidad en su trabajo institucional y que el desempeño de sus funciones está en dirección a la consecución de los objetivos organizacionales. Así pues, nuevamente se refleja que ambos grupos ejecutan las primicias del concepto de “engagement” al manifestar también, que son tomados en cuenta en las decisiones importantes de la universidad y que eso impacta directamente en su motivación laboral. Entonces, se puede decir que la aplicación conceptual de engagement, encaja satisfactoriamente a su traducción y algunos otros aspectos que citan los autores ya mencionados en capítulos anteriores.

Existe una relación muy cercana entre “engagement” con la responsabilidad en el trabajo directivo, el compromiso universitario y la identidad universitaria; las primeras dos cate-

gorías son derivadas del grupo directivo, a lo que expresan, que están sumamente involucrados y comprometidos con su trabajo desde el marco ético e institucional, siendo esto, fruto del compromiso universitario adquirido por estos “stakeholders”. La identidad universitaria es parte importante también de estas categorías como característica que emerge en el ámbito organizacional; esta es formada por la comunidad Universitaria, por medio de un conjunto de dimensiones culturales compartidas y alineadas conforme al Plan de Desarrollo Institucional.

Los docentes de la Universidad, perciben que se debe de trabajar más para fortalecer la identidad universitaria, tomando en cuenta a toda la comunidad universitaria en especial a los estudiantes y con esto logra una proyección no solo interna, sino externa –sociedad-. Una de las acciones que corresponde al ámbito organizacional es el desarrollo profesional y que forma parte de las categorías reforzadas por dos grupos de “stakeholders” en este caso los grupos de los directivos y administrativos. Ellos afirman que hay esfuerzos importantes por parte de la Universidad para capacitar al personal a través de un plan de capacitación que cubre las necesidades de estos grupos. Es de suma importancia el que esta categoría haya surgido, porque nos indica que la Universidad apuesta al desarrollo profesional para que el trabajo institucional refleje un nivel de competencia óptimo y

los fines que busca la Universidad se cumplan.

Los enfoques categóricos obtenidos de cada una de estas partes interesadas, nos dan a conocer el trabajo y las acciones realizadas en el ámbito organizacional dentro de la Universidad Pedagógica de Durango. Éstas acciones deben de estar reguladas conforme a una normatividad establecida, a lo que los directivos de la Universidad expresan que el Plan de Desarrollo Institucional, Código de Ética, Comité de Ética, Código de Conducta, entre otros se aplican en la mayor medida posible, lo que quiere decir que estos documentos son tomados en cuenta e influyen mucho en su actuar.

Por otra parte, los docentes aluden a que la estructura organizacional de la universidad tiene un buen funcionamiento en cada una de sus áreas –recursos materiales, financieros y humanos– y que las acciones efectuadas por estas partes, evolucionan para mejorar sus procesos en el manejo de estos recursos.

En el aspecto de la equidad y género, la Universidad a través de los directivos es vista y tomada en cuenta ya que algunos de los puestos de la estructura organizacional de la Universidad están ocupados por mujeres. Con esto se ratifica que el género femenino es tomado en cuenta, no sólo en la plantilla docente, sino que también en puestos directivos, donde tienen voz y voto en las decisiones importantes que definen el rumbo de la vida de la Universidad. Asimismo, los di-

rectivos dejan claro, que hasta el momento no se han manifestado problemáticas por cuestiones de equidad y de género.

Detrás de este contexto de categorías, existe también un trabajo colaborativo realizado por cada uno de los integrantes; así como el ejercicio de un liderazgo el cual impacta directamente a la comunidad universitaria. Desde el punto de vista del personal administrativo, estos aspectos propios del ámbito organizacional se plantean como áreas de oportunidad, que deben de afianzarse y evolucionar, para reconfigurar la forma en la que trabajan los “stakeholders”, con el objetivo de que la Universidad tenga un buen funcionamiento y logre una conexión total es cada una de las partes que intervienen en el proceso administrativo.

Una acción sumamente importante y promovida por los docentes entrevistados, es la responsabilidad integral. Concepto de muy amplio alcance, motivo por el cual se considera importante colocarla como cierre, ya que es percibida, como una categoría que envuelve a las demás, porque, en ella se integran los términos de gestión social, responsabilidad social universitaria, extensión y proyección social, también involucra a todos y cada uno de los miembros, otorgándoles un lugar importante dentro de la organización.

Es relevante decir que los docentes de la Universidad Pedagógica de Durango, consideran de mucha importancia el imple-

mentar acciones y estrategias por parte de todos los “stakeholders” y que se logre concientizar a la comunidad universitaria en relación con la Responsabilidad Social Universitaria. Actualmente es preocupante el estilo de vida actual que algunos de los jóvenes llevan, unos de manera positiva y otros de manera negativa. Es por ello que los docentes manifiestan que, por medio del ejemplo, es como se puede también generar un cambio positivo en los estudiantes, asumiendo la parte de Responsabilidad Social Universitaria que les corresponde y desde luego con efectos en el papel que desempeñan en la sociedad duranguense.

Hoy la Universidad se encuentra inmersa en una evolución constante de orden educativo, social, político, cultural y tecnológico que involucra directamente a todos los actores de la comunidad promoviendo que trabajen bajo esos esquemas organizativos orientados por medio del Plan de Desarrollo Institucional, el cual implementa acciones de docencia, investigación y extensión, con apego a una filosofía de gestión, es decir misión, visión, políticas y valores y que se traduce a la práctica del enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. Si bien la Institución ha abogado en la mencionada evolución dentro de las diferentes vertientes, la pandemia vino a redoblar los esfuerzos por los integrantes de esta, para prevalecer como una Universidad que se adapta a los tiempos y las exigencias pese a cualquier situación que se presente.

R

referencias

- Aguirre, R., de Pelekais, C., & Paz, A. (2012).** Responsabilidad social: compromiso u obligación universitaria. Telos: revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales, 14(1), 11-20. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99322258002>
- Aranda Camacho, Guillermo (2006).** Interpretación hermenéutica crítica de un caso de normatividad educativa. La constitución española de 1978 y la ruptura del “pacto constitucional educativo”. Revista de Ciencias Sociales (Cr), III-IV(113-114),15-35. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15311401.pdf>
- Aristimuño, Minerva, & Rodríguez Monroy, Carlos (2014).** Responsabilidad social universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: una pequeña universidad latinoamericana. Interciencia, 39(6),375-382. (fecha de Consulta 02 de febrero de 2020). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33931213003>
- Ayala García, M. O. (2011).** Responsabilidad social universitaria. Realidad y Reflexión, 2011, Año. 11, núm. 33, p. 61-72.
- Bañuelos, A. L., Domínguez, J. F. M., & Descals, F. J. P. (2009).** El” engagement” como resultado de la socialización organizacional. International journal of psychology and psychological therapy, 9(1), 89-100. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2873396>
- Benavides Lara, Raúl (2014)** La responsabilidad social universitaria y el seguimiento de graduados. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação. 9 (4), 945-950. (fecha de Consulta 05 de febrero de 2020). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6202724>
- Berardi, A. L. (2015).** Motivación laboral y engamenent. Universidad de FASTA.
- Bolaños Garita, Rolando (2011)** El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. Revista Nacional de administración, 2 (1): 135-144. (fecha de consulta 16 de febrero de 2010). Disponible en: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloOrganizacionalComoEstrategiaParaLaMode-4716395.pdf>
- Capello, H. M. (2015).** La identidad universitaria. La construcción del concepto. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 25(2), 33-53. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/654/65452536003.pdf>
- Castañeda, M. (2013).** El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: Algunos factores para su incremento. México DF. Trillas
- Cortes Vargas, D. (2011).** Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria: El caso de la UNAM. Perfiles educativos, 33(SPE), 78-90. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33nspe/v33nspea8.pdf>
- Fernández, C. (2007).** ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2007. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42. Lima.
- Franco, I. C. L. (2013).** Responsabilidad Social universitaria-una estrategia de gestión para la educación superior. Sinapsis, 5(5), 137-151. Disponible en: <http://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/>

article/view/156/219

- Fernández Losa, N. (2002).** El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *González, K. J. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. Revista Educación, 33(2), 95-107.*
- Forero, R., & Dayani, G. (2016).** Responsabilidad social integral, innovación social y construcción de paz. *Temas y Reflexiones; núm. 5 (2016).*
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012).** Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía, 1-21.* Obtenido de www.eumed.net/ce/2012
- García Gómez S (1999).** El desarrollo profesional análisis de un concepto complejo. *Revista de Educación, núm. 318.*
- Gaete Quezada, Ricardo (2015).** La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesadas: un estudio de caso. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 15(1), 1-29.* (fecha de Consulta 07 de febrero de 2020). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=447/44733027012>
- Gaete Quezada, Ricardo (2016).** La responsabilidad social universitaria en la identidad corporativa de las universidades chilenas un análisis de contenido. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal. 16(26):43-74.* [fecha de Consulta 24 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3375/337546668002>
- Giraldo, V., & Pico, M. (2012).** Engagement vínculo emocional del empleado con la organización. *Universidad de la sabana: Bogotá DC.*
- González Villanueva L, Méndez Montes de Oca E y García Bernal J. (2017).** Responsabilidad Social Universitaria y el tema ambiental. Una mirada desde la percepción de los jóvenes universitarios. *Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí.*
- González Villanueva L, Méndez Montes de Oca E, García Bernal J, y Arguello Zepeda F. (2017).** La Responsabilidad Social Universitaria. El cumplimiento de los fines de la Universidad. *Universidad Autónoma del Estado de México.* Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67656569008/67656569008.pdf>
- Guerrero Vargas, O. E. (2017).** Identidad Universitaria y Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Escuela Académico Profesional de Educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna-2016.
- Guiñazú, G. (2004).** Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio, 7(12), 103-116.* Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>
- Hernandez Bonilla, P. F., Velandia Linares, B. L., & Urbina Vargas, C. M. (2020).** Comunicación no violenta y liderazgo en las organizaciones. Disponible en: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/18096>

- Idarraga, D. A. M. (2012).** Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702048>
- Jaramillo, J. G. C. (2007).** Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20), 87-102. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Larrán-Jorge, M., & Andrades-Peña, F. J. (2015).** Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(15), 91-107. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287215300056>
- Lizaraso Caparó F. (2014).** La Responsabilidad Social y las Facultades de Medicina. *Horizontes Médico*, vol. 14, núm. 1, Enero- Marzo, pp. 4-5.
- Martín, T. B., & Quintanilla, I. (1999).** Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 30(1), 65-84. <https://doi.org/10.1344/%25x>
- Martínez, H. (2011).** Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: McGraw-Hill. Disponible en: <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/2d3783410516f17538e6cfaa5fd9b0d8f24cb4e3.pdf#page=12>
- Medina Fuenmayor, Maribel (2010).** Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 12(1), 79-97. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518006.pdf>
- Medina Peña R, Franco Gómez M, Torres Barreiro L, Velázquez Rodríguez K, Valencia Vera M y Valencia Vera A. (2017).** La Responsabilidad Social Universitaria en la actual sociedad del conocimiento. Un acercamiento necesario. Universidad Metropolitana del Ecuador. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v15n6/ms06615.pdf>
- Medina Reina, A. E., & Iglesias Ortega, E. (2014).** Formación en normatividad educativa colombiana para docentes del Colegio Adventista Libertad Norte (Doctoral dissertation). Disponible en: http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/476/_%20Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Miranda Beltrán, S. (2016).** La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009).** La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35177/2021saral%3b3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, M. L y Gutiérrez, D. (2018).** Responsabilidad Social Universitaria en una Escuela de Negocios. ECORFAN, Primera edición. Disponible en: <http://redie.mx/librosyrevistas/libros/respsoc.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas (2017)** Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo sostenible. Noticias ONU. Disponible en: http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=37697#.Wd_gMV-vWzIU. Buscado el 9 de octubre 2017
- Pertuz, R. A. (2013)**. Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3), 53-67. Recuperado. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v15n3/v15n3a4.pdf>
- Pestana, F. M., Tortoza, A. J. C., Díaz, L. M. N., & Rodríguez, E. D. C. (2009)**. Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27.
- Ramírez González, C y. (2007-07-30.)**. Normalización del programa de inspecciones planeadas en el área de seguridad industrial y salud ocupacional, bajo los lineamientos del sistema de responsabilidad integral en la Productora de Papeles - Propal S.A. Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en: <http://red.uao.edu.co//handle/10614/5959>
- Ramírez, L. (2015)**. Responsabilidad Social. Universitaria como estrategia de integración para trabajar en contra del abandono. V Clabes, quinta conferencia latinoamericana sobre el abandono de la educación superior, Talca Universidad de Chile. Disponible en: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1200>
- Ramírez Campos, Á. F., García Méndez, A., & Domínguez Aguirre, L. R. (2013)**. El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015)**. Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Romero, O. B. (2008)**. Los retos de la equidad de género en la educación superior en México y la inserción de mujeres en el mercado laboral. *Arbor*, 184(733), 795-815. DOI: <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i733.225>
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005)**. Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. *Ansiedad y estrés*, 11.
- Salvador Cornelio E (2017)**. Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-UGEL 01. TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE: Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Perú. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8494>
- Sidorova, L. (2015)**. Responsabilidad social y gestión organizacional en la universidad de Carabobo: sincronismo ineludible en cambios coyunturales. *Dialógica: revista multidisciplinaria*, 12(1), 208-234. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5237747>
- Torres, N. D., & Torres, D. D. (2003)**. El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2). Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/3071>

- UNESCO. (5 de Julio de 2009).** Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Obtenido de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
- UNESCO. (9 de octubre de 1998).** Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Obtenido de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- Vallaeys, F. (2006).** Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Vallaeys y Carrizo, Responsabilidad Social Universitaria.
- Vallaeys, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009).** Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Vallaeys, Francois (2008)** ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? (fecha de Consulta 14 de febrero de 2020). Disponible en: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf>
- Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. (2014).** Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-468>

Universidad Pedagógica de Durango
2022
www.upd.edu.mx

