DETERMINANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE RSE EN EDUCACIÓN SUPERIOR: CASO MONTERREY

TESIS QUE PRESENTA

ROSALÍA GUADALUPE CASTILLO VILLAR

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ DE JESÚS SALAZAR CANTÚ

MAYO 2019
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y GOBIERNO
CAMPUS MONTERREY

Determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior: *Caso Monterrey*

Tesis presentada como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Doctora en Ciencias Sociales

del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

Presentado por:

Rosalía Guadalupe Castillo Villar

Director de tesis:

Dr. José de Jesús Salazar Cantú

Mayo 2019

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
Campus Monterrey

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y GOBIERNO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que el presente proyecto de tesis presentado por ***Rosalía Guadalupe Castillo Villar*** sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de:

Doctora en Ciencias Sociales

Comité de tesis:

Dr. José de Jesús Salazar Cantú
Director

Dra. Florina Arredondo Trapero
Sinodal

Dr. Hector Gonzalez García
Sinodal

Aprobado:

Dra. Anne Fouquet
Directora del Doctorado en Ciencias Sociales

Propiedad intelectual de ROSALÍA GUADALUPE CASTILLO VILLAR, 2019
todos los **derechos reservados.**

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, por ser mi ejemplo de esfuerzo, pasión, honestidad y bondad, por haberme moldeado en la persona que soy. A mis hermanos, Krystel y Fernando, por ser siempre mi inspiración y guía, por su apoyo incondicional, por creer en mí y en mis capacidades. A mi pareja, Pieter, por estar siempre a mi lado, por su cariño y paciencia.

Agradezco al Dr. José de Jesús Salazar quien con su experiencia y dedicación me acompañó en este largo proceso. A la Dra. Florina Arredondo y al Dr. Héctor González, por sus amables observaciones y consejos, fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

Gracias al Dr. Jeremy Hall y a la Dra. Stelvia Matos por su confianza, mentoría, pero sobre todo por su amistad. A todos en el Centre for Social Innovation Management y University of Surrey, hicieron de mi estancia de investigación una experiencia de crecimiento personal e intelectual incomparable.

Igualmente quiero agradecer a la Dra. Anne Fouquet, y a los profesores del DCS, muchas gracias por su pasión que contagia el interés por el conocimiento. Gracias a mis compañeros del doctorado por su amistad, consejos y palabras de aliento.

Agradezco también al Tecnológico de Monterrey y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por los apoyos otorgados para la realización de esta investigación.

RESUMEN

La presente es una investigación exploratoria mixta que busca delimitar las determinantes de la implementación de programas de responsabilidad social empresarial (RSE) en la educación superior usando el caso de Monterrey, México.

El procedimiento metodológico se divide en tres fases, en la Fase I se realizan entrevistas semiestructuradas a personal en las áreas de vinculación de cinco universidades previamente seleccionadas con el objetivo de identificar las empresas con actividades de vinculación. La Fase II consiste en la realización de entrevistas semiestructuradas a tomadores de decisiones de las áreas de responsabilidad social empresarial o equivalente en las empresas identificadas anteriormente. La información obtenida en estas dos etapas se analizó a través de codificación por significado.

Por último, con la información obtenida en las dos etapas anteriores, más la revision de literatura, se lleva a cabo un cuestionario que se aplica a empresas en Monterrey. Posteriormente, la información recabada se analiza a través de seis pruebas estadísticas (Mann-Whitney-Wilcoxon, Kruskal-Wallis, chi-cuadrada, matriz de correlación, análisis factorial y regresión logística ordinal) para obtener las determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación superior.

El documento se encuentra dividido en seis capítulos. La primera sección consta de una introducción donde se presenta el tema a tratar y la justificación de la investigación; se procede a los antecedentes de la investigación en el apartado dos; en el capítulo tres se presenta la metodología, para pasar a la sección de resultados y análisis en la sección cuatro, y finalizar con el capítulo cinco de conclusiones.

Como resultado principal de esta investigación, las variables que presentan evidencia estadística de ser significativas como determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación superior son: (1) el tamaño de la empresa, (2) la percepción de la vinculación con universidades como factor relevante en la generación de estrategias para la sobrevivencia de la empresa a largo plazo, (3) la búsqueda de una mejora en la reputación de la empresa a través de actividades de RSE, (4) el efecto de contagio, (5) las redes personales de la administración o consejo, (6) la continuación de la ideología de los fundadores, y (7) la rentabilidad de la empresa. Las variables correspondientes al sector al que pertenece la empresa y la RSE como estrategia para contratación a futuro no presentaron evidencia de ser significativas para la implementación de programas de RSE. Además, se presentan aportes a la teoría, la metodología y la praxis.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, vinculación empresa – universidad, educación superior, vinculación intersectorial.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS iv
RESUMEN v
ÍNDICE vi
ÍNDICE DE CUADROS x
ÍNDICE DE GRÁFICAS xi

1. INTRODUCCIÓN 2
1.1 Presentación 2
1.2 Justificación 3
1.2.1 Relevancia 10
1.2.1.1 Vinculación empresa – institución de educación superior 10
1.2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial 11
1.2.1.3 Educación superior 12
1.2.1.4 Determinantes 14
1.2.1.5 Caso Monterrey 14
1.3 Referencias 16

2. ANTECEDENTES 20
2.1 Responsabilidad Social Empresarial 20
2.1.1 Antecedentes 21
2.1.1.1 Perspectivas teóricas 29
2.1.1.2 Determinantes de la RSE 35
2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial en México 39
2.2 Vinculación empresa – institución de educación superior 43
2.2.1 Características y categorías 44
2.2.2 Historia y evolución 46
2.2.2.1 Estados Unidos 47
2.2.2.2 Europa 48
2.2.2.3 México 52
2.2.3 Vinculación empresa – IES en México 52
2.2.3.1 ANUIES 55
2.2.3.2 ENAVI 55
2.3 RSE y vinculación en Monterrey 57
2.3.1 Monterrey 57
2.3.1.1 Antecedentes económicos 57
2.3.2 RSE en Monterrey 61
2.3.3 Educación superior en Monterrey 63

2.4 Referencias..... 68

3. METODOLOGÍA 78
3.1 Diseño de la investigación 79
3.2 Fase I 83
3.2.1 Muestra 83
3.2.1.1 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey 83
3.2.1.2 Universidad Autónoma de Nuevo León.....84
3.2.1.3 Universidad de Monterrey.....86
3.2.1.4 Universidad Metropolitana de Monterrey.....87
3.2.1.5 Universidad Regiomontana 88
3.2.2 Recolección de datos 88
3.3 Fase II 91
3.3.1 Muestra 91
3.3.2 Recolección de datos 94
3.4 Fase III..... 96
3.4.1 Muestra 97
3.4.1.1 Red SumaRSE 97
3.4.1.2 Consejo Nuevo León.....98
3.4.2 Recolección de datos 99
3.5 Referencias..... 104

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS 108
4.1 Fase I: Entrevistas a personal de áreas de vinculación en universidades 109
4.1.1 Relevancia institucional.....111
4.1.2 Beneficios.....113
4.1.2.1 Beneficios para la universidad.....113
4.1.2.2 Beneficios para los estudiantes.....114
4.1.2.3 Beneficio para la sociedad.....116
4.1.2.4 Beneficios para la empresa.....117
4.1.3 Modalidades de vinculación.....118
4.1.3.1 Complejidad baja 118
4.1.3.2 Complejidad media 122
4.1.3.3 Complejidad alta.....127
4.1.3.4 Filantropía 132
4.1.4 Administración interna 135
4.1.4.1 Administración 136

4.1.4.2 Comunicación 138
4.1.4.3 Lineamientos 140
4.1.4.4 Evaluación 142
4.1.5 Áreas de oportunidad 144
4.2 Fase II: Entrevistas a tomadores de decisiones en empresas 147
4.2.1 Beneficios 149
4.2.1.1 Beneficios para la empresa 149
4.2.1.2 Beneficios para la sociedad 151
4.2.1.3 Beneficios para la universidad 153
4.2.2 Modalidades de vinculación 155
4.2.2.1 Complejidad baja 155
4.2.2.2 Complejidad media 157
4.2.2.3 Complejidad alta 160
4.2.2.4 Filantropía 164
4.2.3 Administración interna 167
4.2.3.1 Administración 167
4.2.3.2 Lineamientos 170
4.2.3.3 Selección universidades 172
4.2.3.4 Comunicación 173
4.2.4.5 Evaluación 175
4.2.4 Áreas de oportunidad 177
4.2.5 Determinantes 180
4.3 Contraste Universidad – Empresa 183
4.3.1 Beneficios 185
4.3.2 Modalidades de vinculación 187
Complejidad baja 187
Complejidad media 187
Complejidad alta 188
Filantropía 189
4.3.3 Administración interna 189
4.3.4 Áreas de oportunidad 190
4.4 Fase III: Encuesta a empresas 192
4.4.1 Descripción de la muestra 195
4.4.2 Análisis descriptivo 198
4.4.3 Confiabilidad del instrumento 201

4.4.4 Análisis de asociación.....203
4.4.4.1 Mann-Whitney-Wilcoxon 203
4.4.4.2 Kruskal-Wallis.....206
4.4.4.3 Chi-cuadrada.....208
4.4.5 Análisis inferencial.....211
4.4.5.1 Correlación 212
4.4.5.2 Análisis factorial.....214
4.4.5.3 Regresión logística ordinal.....216
4.4.6 Discusión de resultados 219
4.4.6.1 Modelo de vinculación.....223
4.5 Referencias..... 230

5. CONCLUSIONES 234
5.1 Aportaciones a teoría..... 237
5.2 Aportaciones metodológicas..... 239
5.3 Aportaciones a la praxis 240
5.4 Alcances y limitaciones..... 242
5.5 Líneas de investigación a futuro 243
5.6 Referencias..... 244
6. ANEXOS 246
Anexo 1. Guion de entrevista Fase I: Entrevistas a personal del área de vinculación de Universidades.....246
Anexo 2. Guion de entrevista Fase II: Entrevistas a personal del área de vinculación de Empresas 248
Anexo 3. Encuesta Fase III.....250
Anexo 4. Matriz de congruencia. 255

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Principales definiciones de Responsabilidad Social Empresarial……..……...…22

Cuadro 2. Lista de las 15 empresas con más menciones en las entrevistas con personal de universidades…….…….……..…...….91

Cuadro 3. Empresas entrevistadas…….…….....…….92

Cuadro 4. Resumen de las características de las empresas entrevistadas…….....……..93

Cuadro 5. Determinantes consideradas para la realización de la encuesta……..…..…. 100

Cuadro 6. Sistema de códigos Fase I……..110

Cuadro 7. Sistema de códigos Fase II…….....…148

Cuadro 8. Cuadro de contraste de temas relevantes entre empresa y universidad……...…...184

Cuadro 9. Determinantes consideradas para la encuesta…….193

Cuadro 10. Frecuencia y porcentaje por respuesta de las preguntas filtro…….……...194

Cuadro 11. Inversión en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en vinculación industria – universidad…….……199

Cuadro 12. Estadística descriptiva de las determinantes……..……..201

Cuadro 13. Prueba de confiabilidad alfa de Cronbach para determinantes……..….…….202

Cuadro 14. Prueba Mann-Whitney-Wilcoxon para las actividades de investigación y Desarrollo…….……204

Cuadro 15: Resultados de la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon…….…….206

Cuadro 16: Resultados de la prueba Kruskal - Wallis…….…207

Cuadro 17. Resultados de la prueba chi-cuadrada por determinante…….....209

Cuadro 18. Matriz de correlación entre determinantes y variable dependiente……..….213

Cuadro 19. Prueba Kaiser – Meyer – Olkin por variables compuestas……...…...215

Cuadro 20: Análisis factorial del modelo de determinantes con rotación ortogonal varimax…...……...……..215

Cuadro 21. Prueba de pendientes igual a cero……...….…….217

Cuadro 22. Resultados de la Regresión Logística Ordinal para el modelo reducido…...……...218

Cuadro 23. Relación de determinantes, el consenso en literatura y los resultados de las pruebas chi-cuadrada, Kruskal-Wallis, análisis factorial y regresión logística…….....221

Cuadro 24: Determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior que presentan evidencia estadística de ser significativas……...……. 236

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Diseño metodológico de la investigación…….…….80

Gráfica 2. Software de transcripción f4transkript v6.2.5……..…..…90

Gráfica 3. Captura de pantalla de Software de codificación MAXQDA 11.1.2……..…...96

Gráfica 4. Software de aplicación virtual de encuestas Qualtrics……..…...101

Gráfica 5. Posición laboral de los encuestados……..……...195

Gráfica 6. Participación en la encuesta por sector…….……...196

Gráfica 7. Participación en encuesta por número de empleados…….…….197

Gráfica 8. Participación en encuesta por ventas en millones de pesos…….……198

Gráfica 9. Inversión en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)……..…199

Gráfica 10. Inversión en vinculación industria – Universidad…….……199

Gráfica 11. Distribución de datos de la variable "Participación en investigación y desarrollo" …….....204

Gráfica 12. Gráfica de medianas de la variable tamaño…….……..207

Gráfica 13. Gráfica de medianas de la variable sector……..……207

Gráfica 14. Gráfica de medianas de la variable rentabilidad…….……...208

Gráfica 15: Modelo de la vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE…….……. 225

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

Título:

Determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior: Caso Monterrey

Pregunta de investigación:

¿Por qué las empresas deciden implementar programas de RSE relacionados con la educación a nivel superior?

Objetivo general:

Delimitar las determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación a nivel superior.

Objetivos específicos:

- Explorar el fenómeno de los programas de RSE enfocados en la educación superior en el contexto de un caso en un país en vías de desarrollo.
- Conocer la realidad discursiva de las personas que llevan a cabo los programas de RSE en educación superior.
- Identificar las áreas de convergencia y discrepancia en la percepción y experiencia entre actores al llevar a cabo actividades de vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE.

1.2 Justificación

En esta investigación exploratoria se plantea aportar al conocimiento general sobre las determinantes que llevan a la implementación de programas de RSE en la educación a nivel superior; de forma que las metodologías y el entendimiento de la contribución, relevancia y resultados de esta participación y su análisis desde una visión social establecerá un antecedente para futuras investigaciones en las determinantes de la implementación de programas de RSE a un área específica, y servirá de base para el mejor diseño de estrategias públicas y empresariales en su vinculación con instituciones de educación superior.

Las colaboraciones intersectoriales han ganado relevancia en el campo de la administración como parte de la responsabilidad social de las empresas (Seitanidi y Crane, 2009 y 2014; Clarke y Crane, 2018). En lo particular, la vinculación empresa – universidad se ha convertido en una estrategia de desarrollo prioritaria desde inicios de la década de 1980 (Kitagawa y Lightowler, 2013; Vick y Robertson, 2018). Esta relevancia se ha visto reflejada en el incremento de colaboraciones entre empresa y universidad en diferentes países, como Estados Unidos, Japón, Reino Unido y la Unión Europea (Lehrer et al., 2009; Rahm et al., 2013; Hemmert et al., 2014, Ankrah y Al-Tabbaa, 2015; Comunian et al. 2014; Vick and Robertson, 2018).

Este estudio pretende cubrir algunas de las limitaciones mencionadas por Cárdenas, Cabrero y Arellano (2012) en su trabajo sobre la vinculación empresa – universidad, donde se reconoce la debilidad estructural en la vinculación en México y la carencia de estudios que analicen el problema y la naturaleza de esta interacción, además de mencionar que su estudio no genera mayor información sobre los aspectos dinámicos de las negociaciones que se dan en el marco de la colaboración entre estas instituciones.

De acuerdo a Carrillo, Layton y Tapia (2008) en un estudio sobre las actividades de filantropía corporativa en México donde se incluye a la responsabilidad social empresarial, determinan que entre las 21 empresas consultadas durante el estudio la inversión financiera en programas de RSE a causas sociales supera los $140 millones de pesos, de los cuales las principales áreas de inversión social son: educación, niños, salud, desastres naturales y medio ambiente. Se menciona también como esta tendencia es consistente con el resto de América Latina, donde la educación aparece como un sector prioritario, como es el caso de Brasil, donde concentra el 81% de la filantropía corporativa. Sobre las motivaciones principales para invertir en áreas de desarrollo social con actividades filantrópicas y de RSE, el estudio destaca una actitud asistencialista con motivaciones como "retribuir a la sociedad", "ser buenos ciudadanos corporativos", continuar las tradiciones filantrópicas de sus dueños o fundadores y atender a las necesidades básicas de las comunidades donde operan (p.4).

Se buscará también aportar al área desde la perspectiva de la empresa, ya que en estudios de referencia como el de Casalet y Casas (1998) se estudia el tema exclusivamente desde la universidad, incluyendo las principales razones para llevar a cabo la vinculación con industria, donde destaca el presupuesto limitado de las Instituciones de Educación Superior (IES), lo que las obliga a buscar fuentes alternativas de financiamiento. Las investigaciones de Cárdenas, Cabrero y Arellano (2012), y Casalet y Casas (1998) surgen del auspicio de la Secretaría de Educación Pública de México, con el fin de recolectar y actualizar los datos de vinculación industria – IES en el país, con el objetivo de avanzar en el diseño de política pública que refuerce los mecanismos de vinculación (Cárdenas, Cabrero, y Arellano, 2012).

Al visualizar los programas de RSE como parte de las actividades de vinculación, se buscará integrarlos con las etapas de evolución de los esfuerzos de vinculación de Cárdenas,

Cabrero y Arellano (2012), quienes proponen como Nivel 1 la vinculación simple que se sustenta en un modelo organizacional de vinculación como oferta; Nivel 2 con interacciones de naturaleza más integral, lo cual implica cambios de conceptualización y de incentivos organizativos; y finalmente, el Nivel 3 donde se realizan inversiones de largo plazo en sectores innovadores, donde ambas partes aceptan los riesgos involucrados (p. 253), de forma que el estudio desde ambas perspectivas, tanto universitario como empresarial, pueda fluir con términos si bien no equivalentes, si estrechamente relacionados.

En cuanto a la preocupación central de esta tesis, consistente en la detección y medición de determinantes de la implantación de acciones de RSE en el ámbito de la educación superior, de acuerdo a Cárdenas, Cabrero y Arellano (2012), se considera que es indispensable recuperar más información sobre los procesos de toma de decisiones de las partes, de forma que sea posible sugerir intervenciones que posibiliten incrementar el porcentaje de proyectos de vinculación exitosos, ya que de acuerdo a la información recabada en su investigación, estos se presentan más como una excepción que como una regla, aún bajo la aceptación universal de los posibles beneficios provenientes de una exitosa interacción (p. 212).

Se considera que a través de esta investigación se podrá facilitar el desarrollo de un modelo que considere la influencia que diversas determinantes externas ejercen sobre la implementación de programas de RSE y su aplicación a un campo determinado, en este caso a la educación superior. Estos hallazgos podrían colaborar no solo al estudio de la RSE como resultado, al menos en parte, de ciertas determinantes externas y/o internas a la empresa, sino también podrían colaborar a dirigir esfuerzos a impulsar o reducir algunas de estas determinantes, de acuerdo con la vinculación requerida entre empresa y diferentes áreas de la sociedad.

En cuanto al estudio del Caso Monterrey, el cual se profundizará en la sección de antecedentes, cabe destacar a forma de introducción su relevancia en el país. El Área Metropolitana de Monterrey representando el 9.4% de la producción bruta total nacional con el 3% de unidades económicas del país (INEGI, 2014). Monterrey ha fungido como cuna de grupos empresariales que son o fueron líderes en sus respectivos sectores desde el siglo XX como FEMSA, Cemex, CYDSA, Alfa, Copamex, IMSA, VISA, Vitro, Protexa, Gamesa, AXA, Proeza, Gruma y Ramírez, algunos de los cuales continúan funcionando a la fecha (Martínez, 2012). Fue precisamente de los fundadores de algunas de estas empresas, de donde surge la mayor parte de la oferta privada de educación superior en Monterrey y en México, como vía estratégica para crear sus propios cuadros de mano de obra especializada, que vinieran a permitir el funcionamiento y crecimiento de la actividad productiva nacional.

Además de sus funciones económicas, estos grupos llevaron a cabo actividades de desarrollo social antes de la llegada del término responsabilidad social empresarial, por ejemplo la creación de la Clínica Vidriera A.C. por parte de Vitro en 1947, donde se brindaban servicios generales de salud a todos los trabajadores y a sus familias o la creación de la Escuela Politécnica Cuauhtémoc por parte de VISA (más adelante FEMSA) en 1911, donde se impartían cursos de primaria, artes, oficios, preparatoria y comercio (Martínez, 2012). Actualmente, 17 empresas con sede corporativa en Nuevo León se encuentran en el directorio de miembros CEMEFI y 31 empresas forman parte de la Red SumaRSE, iniciativa regional que busca concentrar los esfuerzos de inversión social de diferentes empresas de Nuevo León (SumaRSE, 2018) (CEMEFI, 2017).

Por último, el uso del Caso Monterrey también permite explorar la colaboración empresa – universidad en el contexto de México como país en vías de desarrollo, donde de acuerdo con Selsky y Parker (2005), la literatura se ha enfocado al estudio de estas vinculaciones en países

desarrollados, en donde existe una mayor transparencia en la información de empresas, organizaciones no gubernamentales, gobierno y universidades, lo cual facilita su estudio.

Mientras la educación superior se ve como una importante palanca para el desarrollo económico y social de cualquier sociedad, en el caso de México aún enfrenta cierta problemática que se traduce en ineficiencias sociales. Dos de ellas muy claras son, por un lado, la falta de correspondencia entre los conocimientos y habilidades generadas en los estudiantes a través de los planes de estudio versus los perfiles de egreso demandados por las empresas, y por otro, el limitado acceso a la educación superior para los estratos bajos de la distribución del ingreso.

El primero de estos problemas ha sido evidenciado en estudios como el del Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC) (2014) donde más del 70% de candidatos a las vacantes laborales de nivel profesional, no contaban con los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto. En cuanto al segundo, Salas y Murillo (2013) muestran cómo la educación superior en México es privativa de los niveles sociales alto y superior. Por su parte, el estudio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2015), sobre distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público entre los grupos sociales, muestra que uno de los rubros de gasto público que más aporta a la desigualdad de ingresos en México es precisamente el destinado a la educación pública superior.

Estos estudios dan pauta para entender cómo la actual oferta educativa superior, tanto pública como privada, lejos de ofrecer una posibilidad de movilidad social, están perpetuando y acrecentando la desigualdad y con ello atentando contra los principios elementales de justicia distributiva. En este marco, resulta importante que la empresa interesada en contribuir socialmente contribuya a menguar ambas problemáticas y no llegar a exacerbarlas. El presente estudio también analiza este pasaje de las formas actuales de vinculación y de sus efectos.

El pujante desarrollo económico regiomontano patente en su alta participación en la creación de riqueza nacional y el surgimiento y consolidación de importantes instituciones de educación superior a instancias de los grupos empresariales también oriundos de esta región, han ido de la mano por casi un siglo. La presente tesis pretende analizar este vínculo en el marco de la teoría de la RSE, la cual contempla precisamente el estudio de la relación entre empresa y sociedad y con ello da pauta para el perfeccionamiento de esta en aras del aumento en el bienestar general.

Las acciones de vinculación, entre las que se incluyen las actividades de RSE que relacionan a ambas entidades para propósitos de este estudio, entre empresa y universidad abren la posibilidad de que el conocimiento pueda ser utilizado para la producción de bienes y servicios con mayor eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que implica la interacción entre actores que se desempeñan en marcos institucionales distintos, que cuentan con diferentes objetivos, valores, aspiraciones y símbolos (Cárdenas, Cabrero, y Arellano, 2012). El uso compartido del término responsabilidad social empresarial en la sociedad como término que vincula a la empresa con diferentes actores sociales, tiene implicaciones ideológicas como el consenso en cuanto a la preocupación por la sustentabilidad, desarrollo social y el comportamiento ético de la empresa, además de la propagación de un discurso hegemónico desde los tomadores de decisiones a nivel empresarial (Reséndez, 2008).

De acuerdo con la propuesta de Zumbansen (2012), al usar una perspectiva que busque integrar teorías sociales en la identificación del contenido y el alcance de las responsabilidades empresariales es posible generar un mejor entendimiento de la naturaleza de empresa en dicha sociedad. En cuanto a la significancia social de los programas de RSE en la sociedad, en diversos estudios se reconoce la importancia de esta relación y como se debe mantener en mente de los

administradores y de la sociedad, mientras persiguen sus respectivas y comunes metas (Walton, 1967)

Respecto a la relación de la empresa con problemáticas sociales, se considera que parte de esta relación ha evolucionado dada la retracción del Estado como responsable del bienestar social (Pérez, 2007) influyendo en la participación de otras entidades con poder para el mantenimiento de la sociedad, reforzando la importancia de un comportamiento ético de forma que se genere y establezca confianza entre las empresas y los grupos involucrados con la misma. Parte de esta relación se refleja en la vinculación entre los sectores educativo, productivo y social, la cual ha ganado relevancia ya que se considera tiene una importancia intrínseca para el desarrollo de un país (Arellano Gault y Lepore, 2012).

Esta participación de la empresa en el aminoramiento de problemáticas sociales, y en especial en combinación con otros actores sociales, específicamente el gobierno y las universidades se le ha llamado "triple hélice", modelo en el cual se refleja la integración de la investigación científica de las universidades con la realidad de las empresas, contando con la participación de un mediador, un papel que deben ejercer los poderes públicos (Alvarado, 2009).

En el estudio de la "triple hélice" se considera a la universidad como centro del modelo, con actividades de investigación y desarrollo, a la industria como proveedora de clientes además de continuar con labores de investigación y desarrollo para la generación de oportunidades de negocio, y el gobierno como gestor de condiciones políticas y del marco regulador adecuado para promover el crecimiento (Alvarado, 2009).

1.2.1 Relevancia

1.2.1.1 Vinculación empresa – institución de educación superior

En cuanto a la relevancia del estudio de la vinculación, en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 del Gobierno de México, en la sección del Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECiTI) se presenta la política de Estado con el fin de impulsar la inversión en ciencia, tecnología e innovación con el propósito de formar "capital humano" altamente calificado, fomentando la vinculación con el sector productivo y fortaleciendo la infraestructura científica y tecnológica del país (Gobierno de la República, 2013). Siguiendo esta iniciativa, se inicia el programa piloto del Modelo Mexicano de Formación Dual y se expande el Modelo de Emprendedores de Educación Media Superior, ambos con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales de vinculación de los planteles de nivel medio superior y superior con el sector productivo (Gobierno de la República, 2013).

En el Plan Nacional de Desarrollo se menciona también que se ha buscado impulsar el establecimiento de consejos institucionales de vinculación, aun cuando solo se especifica la creación de 90 Consejos de Vinculación y Pertinencia, y de Vinculación Social en Universidades Tecnológicas y las Politécnicas. Sostiene también que con esto se busca consolidar la vinculación, garantizar la pertinencia e impulsar la competitividad de entidades productivas públicas y privadas (Gobierno de la República, 2013).

Aun cuando se podría pensar que la vinculación empresa – IES se da como una relación natural, dada la complementariedad que se puede llegar a dar entre estos sectores (Porter, 1979; 1980), estos vínculos tienden a ser impulsados por diferentes actores. Su creación en los países desarrollados no ha sido al azar o por movimientos del mercado solamente, en muchos casos hubo una acción deliberada del Estado, generalmente a través de políticas públicas (Yusuf, 2007), con

el objetivo de promover una relación que beneficie a las dos partes de la interacción (Moreno-Brid y Ruiz-Nápoles, 2009), como es el caso de la inclusión de las actividades de vinculación empresa – universidad en los planes nacionales de desarrollo.

Es por esta complementariedad entre actores que resulta importante no abordar la vinculación desde un enfoque único ya que esto podría llevar a una mirada reduccionista de un fenómeno que permea muchos sectores de la sociedad (Saavedra, 2009). Acuña (1993) afirma también que resulta importante reflexionar acerca de la vinculación, sus beneficios y sus limitaciones tanto para las empresas como para las IES, así como la importancia de la interacción entre estos actores sociales para con la sociedad que los rodea. Es así como esta investigación buscará incluir una visión multidisciplinaria del tema de estudio, de forma que se tomen en consideración diferentes ángulos del mismo fenómeno.

1.2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial

La inclusión de la RSE como área de estudio para esta investigación, será vista desde la perspectiva social de la sociedad del conocimiento, donde sirve como herramienta que manifiesta la relación entre la generación de conocimiento, el manejo de la información, y los retos que presenta la administración de firmas y gobiernos (Zumbansen, 2012), al mismo tiempo que nos permite acercarnos al debate sobre el poder del sector empresarial como actor social primordial en la sociedad actual y las responsabilidades que este rol conlleva.

Este papel funge como uno de los debates actuales más prominentes en cuanto a la RSE, refiriéndose particularmente al rol de la empresa al cumplir con funciones que tradicionalmente pertenecerían al gobierno (Husted B. , 2015); debate que no solo se da en este tema sino también como una nueva propuesta para la ciudadanía corporativa (Matten y Crane, 2005). Entre las áreas que se ven involucradas con mayor frecuencia por los programas de RSE se incluye el sector

educativo, cultural y artístico, salud y bienestar, y desarrollo urbano, además de voluntariados, donaciones y participación con gobierno, academia y sociedad civil (Carroll y Buchhotlz, 2014). Se puede decir que en dichos sectores la empresa representa una competencia para el gobierno no solo regional sino incluso nacional (Carroll y Buchhotlz, 2014).

En el caso de esta investigación, se centrará en los programas de RSE que se involucran con el sector educativo, especialmente a nivel superior. Haro (2003) afirma que en México el factor que sobresale de la relación entre empresas y sector educativo no es solo la innovación tecnológica, sino el cambio fundamental de las estrategias y actitudes que se presentan en el sector productivo, que se manifiesta en una mayor disposición de trabajar con las instituciones de educación superior, postura que aclara la importancia de esta relación en el estudio desde las ciencias sociales.

1.2.1.3 Educación superior

En cuanto a la relevancia de orientar este estudio a los programas de RSE enfocados en la educación superior y las instituciones que la proveen, investigaciones anteriores comprueban que las instituciones de educación superior (IES) pueden causar "impactos significantes en su medio" (Jabbour, 2010). Muchos de los cuales se pueden relacionar con el gran tamaño, movimiento de recursos, y desarrollo de actividades especializadas que llevan a cabo en sus actividades diarias (Alshuwaikhat y Abubakar, 2008), convirtiendo a las IES en actores relevantes para el desarrollo económico, político y social de un país.

La educación superior se ha señalado en diferentes estudios e informes como un factor clave para el impulso al capital humano, que al mismo tiempo funge como base para el aparato productivo (OCDE, 2009). Igualmente, la educación superior se propone como mecanismo de movilidad social para las personas provenientes del estrato socioeconómico bajo, ya que sus estudios les permitirían obtener en promedio ingresos 73% más altos que los salarios de las

personas sin estudios superiores (Rojas, Angulo, y Velázquez, 2000). Independientemente del aumento en la retribución económica, a mayores grados educativos generalmente se corresponden también una mejora en el nivel de vida de la población, a través de la interiorización de valores, hábitos y costumbres (Salas Durazo y Murillo García, 2013; Rodríguez, 2006).

La educación permite la movilidad social principalmente cuando genera un cambio en la inserción sociocupacional (Rodríguez, 2006), ello requiere no solo tener acceso a la educación y que ésta sea de calidad, sino también demanda que las capacidades adquiridas sean posicionadas y remuneradas en el mercado laboral, proceso que se ha visto ineficiente en México en años recientes (Salas y Murillo, 2013). Las fallas en estos supuestos no solo provienen de la falta de empleo calificado o de los bajos salarios como consecuencia de la masificación de la educación superior, sino también de la subutilización de las habilidades adquiridas en el sistema educativo (Rodríguez, 2006).

Es de esta ruptura del imaginario de los resultados de la obtención de grados en educación superior y su correspondiente posición y remuneración en el mercado laboral que no solo se deba preguntar si las IES están formando recursos humanos aptos, sino también si en verdad la industria necesita personal capacitado con una preparación en educación superior (Martínez, 2000).

Las actividades de las IES no se concentran solamente en la preparación de personas, sino que también se llevan a cabo como parte de la ejecución de actividades especializadas propias de su segmento, como por ejemplo el desarrollo de tecnología e información de punta, trabajos de investigación y consultoría; actividades que se ven fortalecidas a través de las interacciones con base en el conocimiento entre las IES y entes no académicos, siendo las empresas el eje relacional focal para este estudio (Abreu, Grinevich, Hughes, y Kitson, 2012).

1.2.1.4 Determinantes

Es importante detectar y dimensionar las determinantes que llevan a la implementación de programas de responsabilidad social empresarial en la educación a nivel superior, ya que la participación de las empresas como uno de los principales actores en la sociedad actual, representa una posible vertiente de solución a las problemáticas sociales que impactan directamente en la calidad de vida de la población.

El desarrollo regional depende en gran parte de la productividad con la que se empleen los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos para alcanzar un alto y creciente nivel de vida para sus habitantes (Cárdenas, Cabrero, y Arellano, 2012), es por esto que se establece y se reconoce la necesidad de generar una estrategia que permita desarrollar las diferentes modalidades de vinculación entre las instituciones de educación superior y el sector productivo (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2011). Este diseño de estrategias requiere de una planeación basada en el conocimiento profundo del fenómeno, desde la planeación e implementación hasta sus efectos, es por esto que se considera que el estudio de determinantes resulta de utilidad, al considerar aspectos cualitativos y cuantitativos, para la implementación de programas y política pública relacionada con el fenómeno.

1.2.1.5 Caso Monterrey

Para fines de esta investigación se propone localizar el estudio en la ciudad de Monterrey en Nuevo León, México. Esto dado a diferentes factores, entre los que destacan la historia empresarial de la ciudad, la existencia de instituciones de educación superior de renombre nacional e internacional y sus condiciones sociopolíticas. Características que se explicarán a detalle en el capítulo de Antecedentes.

De acuerdo a Cárdenas, Cabrero y Arellano (2012), Monterrey destaca como la única ciudad que se encuentra presente en los primeros lugares en las tres variables principales que sirven de indicadores que se consideran miden la calidad del entorno para la generación de una interrelación entre empresa y universidad: estructura económica, la existencia de capital humano disponible y la existencia de universidades y centros de investigación. Es por esto, además de la historia de cultura empresarial de interrelación con las instituciones de educación superior, que se considera que las condiciones sociopolíticas de Monterrey la convierten en una ciudad relevante para el estudio de este fenómeno. Se espera que este estudio aporte conocimiento relevante para entidades con características similares o bien, para entidades que busquen mejorar los vínculos entre empresa y universidad.

1.3 Referencias

Abreu, M., Grinevich, V., Hughes, A., y Kitson, M. (2012). Knowledge exchange between academics and the business. *Public and third sectors*. Obtenido de http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/AcademicSurveyReport.pdf

Acuña, P. (1993). Vinculación universidad-sector productivo. Revista de la educación superior, 22(87), 1-15.

Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of cleaner production*, 16(16), 1777-1785.

Alvarado, A. (2009). Vinculación universidad'empresa y su contribución al desarrollo regional. *Ra Ximhai, 5*(3), 407-414.

Ankrah, S., y Omar, A. T. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian Journal of Management*, *31*(3), 387-408.

Arellano Gault, D., y Lepore, W. (2012). Vinculación universidad - empresa: Una perspectiva organizacional. En S. Cárdenas, E. Cabrero, y D. Arellano, *La difícil vinculación educación superior - empresa en México* (págs. 143-179). México: CIDE.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2011). *Manual de la vinculación educación superior - empresa.* México, D.F.

Cárdenas, S., Cabrero, E., y Arellano, D. (2012). *La difícil vinculación universidad - empresa en México.* Ciudad de México Centro de Investigación y Docencia Económica.

Carrillo, P., Layton, M., y Tapia, M. (2008). Filantropía corporativa a la Mexicana. *Foreign Affairs, 8*(2), 183-194

Carroll, A., y Buchhotlz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management.* Cengage Learning.

Casalet, M., y Casas, R. (1998). *Un diagnóstico sobre la vinculación Universidad - Empresa.* México: Conacyt - ANUIES.

CEMEFI. (2017). *Directorio de Miembros*. Obtenido de CEMEFI: http://www.cemefi.org/directoriomiembros/sources/index.htm

Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. CIDAC 2014. *Encuesta de competencias profesionales 2014: ¿Qué buscan y no encuentran las empresas en los profesionistas jóvenes?*. México, D.F.: CIDAC.

Clarke, A., y Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 303-313.

Comunian, R., Taylor, C., y Smith, D. N. (2014). The role of universities in the regional creative economies of the UK: hidden protagonists and the challenge of knowledge transfer. *European planning studies*, *22*(12), 2456-2476.

Crane, A., y Seitanidi, M. (2014). Social partnerships and responsible business. In *Social partnerships and responsible business* 1(12), 1-12. Routledge in association with GSE Research.

Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018.* México: Gobierno de la República. Disponible en: https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf

Haro, L. (2003). Vinculación con los sectores educativo, social y productivo. *CECU:UNAM Memorias del Seminario de Diagnósticos Locales*.

Hemmert, M., Bstieler, L., y Okamuro, H. (2014). Bridging the cultural divide: Trust formation in university–industry research collaborations in the US, Japan, and South Korea. *Technovation*, *34*(10), 605-616.

Husted, B. W. (2015). Corporate social responsibility practice from 1800–1914: Past initiatives and current debates. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 125-141.

INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. Obtenido de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/

José Chiappetta Jabbour, C. (2010). Greening of business schools: a systemic view. International Journal of Sustainability in Higher Education, 11(1), 49-60.

Kitagawa, F., y Lightowler, C. (2013). Knowledge exchange: A comparison of policies, strategies, and funding incentives in English and Scottish higher education. *Research Evaluation*, 22(1), 1-14.

Lehrer, M., Nell, P., y Gärber, L. (2009). A national systems view of university entrepreneurialism: Inferences from comparison of the German and US experience. *Research Policy*, 38(2), 268-280.

Martínez, A. (2012). *Filatropía Corporativa como Alternativa para el Financiamiento del Desarrollo Social en Nuevo León.* Monterrey: ITESM.

Martínez, R. (2000). Aproximaciones teóricas a los procesos de inserción laboral. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 65*.

Matten, D., y Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.

Moreno-Brid, J., y Ruiz-Napoles, P. (2009). *La educacion superior y el desarrollo economico en America Latina.* México: CEPAL.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). *Education at a glance 2010: OECD indicators*. Paris: OECD.

Pérez, M. (2007). *La RSE en México: Un acercamiento desde la comunicación en las 25 empresas mas importantes del país.* Málaga, España: Universidad de Málaga.

Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy.* Harvard Business School Press.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitor.* New York,USA: London Free Press.

Rahm, D., Kirkland, J., y Bozeman, B. (2013). *University-industry R&D collaboration in the United States, the United Kingdom, and Japan* (Vol. 1). Springer Science y Business Media.

Reséndez, L. (2008). *Responsabilidad Social en la Cultura Empresarial Regiomontana: Un análisis del discurso público de CEMEX.* Monterrey, México: ITESM.

Rodríguez, C. (2006). La vigencia de la educación como mecanismo de movilidad social en la sociedad del conocimiento. *Revista Regional de Investigación Educativa, 3*, 66-80.

Rojas, M., Angulo, H., y Velázquez, I. (2000). Rentabilidad de la inversión en capital humano en México. *Economía Mexicana, 9*(2).

Saavedra, M. (2009). Problemática y desafíos actuales de la vinculación universidad empresa: El caso mexicano. *Actualidad contable FACES*, 12(9)100-119.

Salas Durazo, I., y Murillo García, F. (2013). Los profesionistas universitarios y el mercado laboral mexicano: convergencias y asimetrías. *Revista de la Educación Superior, 42*(165), 63-81.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP (2015) Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles de hogares y personas. Resultados para el año de 2014. Presentado en 2016.
http://www.hacienda.gob.mx/INGRESOS/ingresos_distribucion_pago/IG_2016(ENIGH2014).pdf

Seitanidi, M. M., y Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of business ethics*, *85*(2), 413-429.

Selsky, J. W., y Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

SumaRSE. (2016). *Quiénes somos*. Obtenido de Red SumaRSE Nuevo León. Disponible enÑ http://www.sumarse.org.mx/

Vick, T. E., y Robertson, M. (2017). A systematic literature review of UK university–industry collaboration for knowledge transfer: A future research agenda. *Science and Public Policy*, 45(4), 579-590.

Walton, C. (1967). *Corporate social responsibilities.* Wadsworth Publishing Company.

Yusuf, S. (2007). University-industry links, policy dimensions. En S. Yusuf, y K. Nabeshima, *How universities promote economic growth* (págs. 1-23). Washington, USA: Banco mundial.

Zumbansen, P. (2012). The new embeddedness of the corporation: corporate social responsibility in the knowledge society. En C. Williams, y P. Zumbansen, *The embedded firm: Corporate governance, labor, and finance capitalism* (págs. 119-148). Cambridge University Press.

ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

Para dar inicio a este capítulo, la primera sección se dedica al estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), siendo uno de los dos principales componentes que, junto con la vinculación empresa – institución de educación superior, constituyen la relación a la cual se enfoca esta investigación.

Este capítulo, se dividió en tres secciones: (1) la RSE, sus antecedente, perspectivas teóricas, sus determinantes de acuerdo a la literatura, y la RSE en el contexto mexicano; (2) la vinculación empresa – institución de educación superior, sus características, categorías, historia y evolución, y sus antecedentes en el contexto de México; y (3) la RSE y la vinculación empresa - IES como fenómeno y su relevancia en el contexto de México y Monterrey.

Esta división del tema se llevó a cabo bajo la consideración de la necesidad de discutir teóricamente dos conceptos con amplias trayectorias por sí mismos y provenientes de áreas de estudio diferentes como lo son la administración y la educación, y que en esta investigación se unen para el estudio de un fenómeno en el que interactúan. A continuación, se procede a introducir los antecedentes de la RSE.

2.1 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un término que ha ganado relevancia en las décadas recientes, pero que hasta el momento carece de una definición o forma de medición generalizada, lo cual ha llevado a que su interpretación sea fuente de debate y ambigüedades (Kambayashi, 2013).

En este acercamiento al tema se busca presentar una breve reseña de los problemas de la definición conceptual del término, así como los diferentes enfoques utilizados para su estudio a

través de los años, antes de presentar las determinantes que llevan a las empresas a la implementación de programas de RSE de acuerdo a estudios anteriores y por último se presentarán los antecedentes del término en México.

2.1.1 Antecedentes

Algunos autores han rastreado los antecedentes de la RSE hasta el Código de Hammurabi en 1772 AC (Nehme y Wee, 2008; Sundar, 2013; Kambayashi, 2013), otros hasta el periodo Védico en India en 1500 – 1000 AC (Sharma y Talwar, 2005), o hasta la Ética a Nicómaco en 350 AC (Ojeda, Mexicano, y Mosqueda, 2013) o los atribuyen a Adam Smith con su libro "Teoría de los sentimientos morales" de 1759 (García de la Torre, Ruelas, y Pérez, 2011).

Sin embargo, hay pocos aspectos en los que exista un mayor consenso en la literatura actual de RSE (Kambayashi, 2013; Ojeda, Conraud, y Archundia, 2014), como en la atribución del término responsabilidad social empresarial a Howard Bowen con su obra de 1953 "*The responsibility of the business man".* Aun cuando han pasado décadas desde que se publicó esta obra se puede decir que los trabajos sobre el tema han sido más expansivos que acumulativos, ya que no existe un acuerdo general en cuanto a una sola definición o un solo conjunto de principios que conformen el término (Crane, McWilliams, Matten, Moon y Siegel, 2009, p.4; Jamali y Karam, 2018). Como parte del debate en cuanto a una definición, diferentes teóricos han presentado definiciones de RSE (Cuadro 1).

Cuadro 1. Principales definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Autor	*Descripción*
Bowen, 1953	La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.
Heald, 1957	La RSE es el reconocimiento por parte de la administración de una obligación para con la sociedad a la que sirve no sólo para lograr desarrollo económico sino también para construir políticas sociales constructivas.
Walton, 1967	La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios, persiguen sus respectivos concernientes.
Friedman, 1970	La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas.
K. Davis, 1973	La consideración y respuesta de la firma hacia situaciones más allá de los requerimientos económicos, técnicos y legales de la firma (Davis, 1973).
Eilbert and Parket, 1973	Proponen entender la responsabilidad como "buena vecindad". Donde como primer paso se evita llevar a cabo acciones que perjudiquen al vecindario y después se hace un compromiso para ayudar a resolver los problemas del mismo; entre estos problemas sociales se incluye la discriminación racial, la contaminación, el transporte, y la decadencia urbana.
Carroll, 1979	La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.
Jones, 1980	La RSE es la noción de que las empresas tienen obligaciones hacia los grupos constitutivos de la sociedad, además de sus accionistas y más allá de sus requerimientos por ley. La obligación debe ser adoptada de forma voluntaria y debe extenderse más allá del deber tradicional a los accionistas de otros grupos sociales, tales como clientes, empleados, proveedores y las comunidades vecinas.
Carroll, 1983	RSE implica la realización de un negocio para que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ética y socialmente solidario. Ser socialmente responsable significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son las condiciones más importantes a discutir en la firma. La RSE se compone de cuatro partes: económicas, jurídicas, éticas y voluntarias o filantrópicas.
Epstein, 1987	La RSE se refiere principalmente a la consecución de resultados de las decisiones tomadas por la organización relativos a cuestiones específicas o problemas que (por cierto estándar normativo) tienen efectos benéficos en lugar de adversos sobre actores empresariales pertinentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Rahman (2011) y Ojeda, Conraud y Archundia (2014)

Continuación de cuadro 1. Principales definiciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Wood, 1991	(En referencia a CSP) La organización de la configuración de los principios, procesos, políticas, programas y resultados observable en materia de responsabilidad social de la empresa. (Wood, 1991, p. 693)
McWilliams y Siegel, 2001	Las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación.
European Comission, 2002	RSE es un concepto en el cual las compañías integran factores sociales y ambientales en sus operaciones e interacciones con diferentes grupos de interés de forma voluntaria.
Garcia – Marza, 2004	RSE es el conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandas y exigencias de sus correspondientes grupos de interés.
Kotler y Lee, 2005	La responsabilidad social corporativa es un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas de negocios discrecionales y contribuciones de recursos por parte de la empresa.
Porter, 2006	La responsabilidad social es un concepto amplio que involucra a todos los aspectos operativos de las organizaciones y sus efectos relacionados.
DiBiase y Sasing, 2006	(Definiendo que actividades se pueden considerar parte de la responsabilidad social) El límite es el cumplimiento de todas las disposiciones legales que debe cumplir. Cumplido aquello, toda acción adicional permite a la empresa ser clasificada como una entidad socialmente responsable.
Matten y Moon, 2008	La RSE consiste empíricamente en las políticas y prácticas que son claramente articuladas y comunicadas de forma que reflejen la responsabilidad de la empresa hacia el bienestar social general. Aun así, la manifestación y dirección precisa de la responsabilidad se rige por la discreción de la empresa.
Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)	(…) Cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consiente y comprometida e mejora continua, medida y consistente que permita a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Rahman (2011) y Ojeda, Conraud y Archundia (2014)

Este compendio de algunas de las propuestas más relevantes a la definición de la RSE sirve como guía sobre un término que se ha dicho significa algo, pero no siempre lo mismo para todos (Votaw, 1973). Aun con esta notable carencia de una definición única, la RSE ha presentado una notable resonancia a nivel global en años recientes (Jamali, 2006; Jamali y Karam, 2018), lo cual la convierte en un objeto de interés para diferentes disciplinas que se ven involucradas en el desarrollo de este fenómeno.

Para fines de esta investigación, se forma una nueva definición de RSE, donde se toman como punto de partida las propuestas de McWilliams y Siegel (2001) y García-Marza (2004). Definiendo a la RSE para este trabajo como aquellas acciones que vinculan a la empresa con sus stakeholders con el propósito aparente de promover un bien social, que incluye los intereses de la empresa, sus actividades filantrópicas y lo que exige la legislación.

Diferentes teorías se han desarrollado con el propósito de estudiar las diferentes corrientes de comportamiento responsable por parte de las empresas: *stakeholder theory* (Donaldson y Preston, 1995), *stakeholder management* (Hillman y Keim, 2001), *triple bottom line theory* (Elkington, 1998), *the sustainable/holistic firm* (Mulej, et al., 2008), negocios sociales (Yunus, 2007), y gestión ética y socialmente responsable (Davidson, Wood, y Griffin, 2009), entre otros.

La teoría de la que parte esta investigación se ubica dentro de la corriente de *stakeholder theory*, ya que diferentes autores sostienen que esta perspectiva resulta de utilidad para entender los valores detrás de la RSE, como guía para la evaluación de los programas y como una herramienta para conceptualizar a la empresa y sus responsabilidades dentro de la sociedad (Waldman, de Luque, Washburn, y House, 2006; Mishra y Suar, 2010).

La definición de *stakeholders* (grupos de interés) de Freeman (1984) sostiene que se le llama de tal manera a aquellos grupos o individuos que pueden afectar o se ven afectados por el logro de la misión de la empresa (p.54). De acuerdo a la *stakeholder theory*, la relación entre estos actores es mutua y, por lo tanto, la empresa se ve obligada a cumplir con las expectativas de estos grupos, lo cual incluye responsabilidades para con la sociedad en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades. Es así como esta teoría se utiliza como marco general donde se inserta esta investigación.

Respecto al contexto de estudio de la RSE, destaca también la perspectiva de Dahlsrud (2008) quien sostiene que la mayor dificultad para la implementación de la RSE en las empresas no proviene de su definición o falta de ella, sino del entender como la RSE es resultado de una construcción social en un contexto específico y cómo este contexto se debe tomar en cuenta en el desarrollo de estrategias de negocio; y la propuesta de Sethi y Sama (1998) sobre la teoría económica del bienestar, donde afirman que la RSE es definida como la obligación de la firma a responder por las externalidades creadas por las acciones de mercado.

Las teorías sobre RSE se pueden clasificar en cuatro grupos principales de acuerdo a su enfoque principal (Garriga y Melé, 2004), ya que se centran en alguna área de la realidad social, ya sea económica, política, de integración social o ética. Los autores presentan la siguiente categorización:

- Teorías instrumentales: en las que la empresa es solamente un instrumento para la creación de riqueza y las actividades sociales sólo se llevan a cabo si conllevan a ganancias económicas, entendiendo la RSE simplemente como un medio para un fin.
- Teorías políticas: en las que se considera que se otorga poder a las empresas y, por lo tanto, estas son responsables del uso de este poder, incluye también aquellas teorías que sostiene que

a cambio del otorgamiento de poder por parte de la comunidad la empresa acepta obligaciones y derechos sociales.

- Teorías integradoras: en las cuales la empresa está enfocada a la satisfacción de demandas sociales, se argumenta que las empresas dependen de la sociedad para su crecimiento y continuidad.
- Teorías éticas: basadas en la idea de que la relación entre negocios y sociedad está condicionada por valores éticos y, por lo tanto, la empresa se ve obligada a aceptar responsabilidades sociales como una obligación ética, aún sobre el desempeño económico de la misma.

Esta categorización general sustenta que las teorías de RSE se centran en cuatro aspectos fundamentales: alcanzar objetivos que producen beneficios a largo plazo; usar el poder derivado de las actividades de negocios de una forma responsable; la integración de las demandas sociales; y contribuir a la sociedad a través de una toma de decisiones con base ética (Garriga y Melé, 2004, p. 65).

En cuanto a instituciones internacionales que han expandido el uso y moldeado la definición de RSE destacan el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) y el Pacto Mundial (Global Compact). El primero como una organización que busca promover el debate y la creación de políticas a favor del desarrollo sustentable a través de su relación con 200 compañías que representan diferentes industrias en diferentes continentes, además de 60 consejos nacionales y regionales, y organizaciones en su mayoría de países en desarrollo (World Business Council for Sustainable Development, n.d.). Como definición de RSE, el WBCSD propone que es “el compromiso de las empresas para

contribuir al desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados, sus familias y su comunidad" (WBCSD, 2001).

En cuanto al Pacto Mundial, es un instrumento de las Naciones Unidas promovido por Kofi Annan en 1999 con el propósito de impulsar al sector empresarial a responder al reto del respeto de los derechos humanos y laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción, con el objetivo de formar un futuro sustentable (United Nations, 2015). Considera diez principios básicos que engloban el pacto:

- Derechos humanos:
    1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales.
    2. Deben asegurarse de no ser cómplice de abusos que vulneren los derechos humanos.
- Derechos laborales:
    3. Las empresas deben apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
    4. Ayudar a eliminar todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.
    5. Abolir efectivamente el trabajo infantil
    6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- Medio ambiente:
    7. Las empresas deben apoyar un enfoque de prevención en cuanto a retos medioambientales.
    8. Deben implementar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental.
    9. Alentar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medioambiente.

– Anti - corrupción:

10. Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo extorsión y soborno.

Otras organizaciones a nivel mundial que tienen como objetivo promover la responsabilidad social o temas afines son: la Comisión Europea que cuenta con el "derecho de iniciativa" para proponer la adopción de legislación al Parlamento Europeo y al Consejo de la Unión Europea, en cuanto a la RSE esta comisión presenta el Libro Verde, el cual se propone para marcar la pauta para las acciones de responsabilidad social a nivel mundial, ya que las empresas con presencia en Europa se ven obligadas a adoptar estas medidas y se utiliza como marco de referencia para solicitar legislaciones en otros países, si se hace efectiva la legislación, esto se refleja en Libros Blancos (Comisión Europea, 2015).

Resulta relevante también la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative o GRI por sus siglas en inglés), iniciativa de divulgación global que se crea en 1997; se clasifica como un centro de colaboración oficial del Programa Ambiental de Naciones Unidas (UNEP) y del Pacto Global (Global Compact) de las Naciones Unidas. Se declara como una institución internacional independiente que busca "ayudar a empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de los negocios en problemas críticos en sustentabilidad como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción, y muchos más" (GRI, n.d.). El GRI propone que la información sobre cuestiones sociales y ambientales tenga la misma relevancia que la económica, y establece modelos para la elaboración de los reportes anuales de las empresas, y estos son seguidos por las empresas pertenecientes al Global Compact.

Como se ha visto en estos antecedentes, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial sigue en debate, teniendo muchas interpretaciones, expectativas y enfoques. Algunas definiciones

se enfocan en el papel de la empresa como promotora de desarrollo social, otras en las acciones filantrópicas y algunas otras en la planeación estratégica de la empresa. Estas definiciones más que ser antagónicas se complementan y contribuyen al debate sobre el tema, convirtiéndolo en un concepto dinámico y contextual que se encuentra en continua evolución.

2.1.1.1 Perspectivas teóricas

El estudio de la RSE, además de presentar un área de debate en cuanto a su definición, también presenta la dificultad de provenir de un pasado predominantemente normativo (Matten y Chapple, 2003) en lugar de provenir del estudio del comportamiento empresarial (Van Oosterhout y Heugens, 2009), y al mismo tiempo, el tema se ha tratado desde diferentes perspectivas teóricas, principalmente desde la administración y la economía, se agrega como perspectivas complementarias la ética y la institucionalista.

Desde la teoría de la RSE, los casos en los que se divide su estudio, de acuerdo a Blowfield y Frynas (2005) son el caso ético-político y el caso empresarial o *business case.* En el primero, se utiliza un punto de vista ético para observar a la RSE y a la ética de los negocios, de acuerdo a Jones et al. (2005), la literatura desde esta perspectiva se divide a grandes rasgos en tres perspectivas: 1) consecuencialismo (particularmente utilitarismo), 2) deontología y 3) la ética de las virtudes, pero argumentan que el caso ético – político falla al excluir o reducir la importancia de factores sociales y políticos propios de la naturaleza de la organización como los problemas de poder o de intereses, factores que al estar presentes en la práctica pero no en la teoría, quedan separados de la ética y debilitan estas teorías (Althusser, 2005).

Jones (1999) señala que los argumentos que favorecen a la RSE se basan comúnmente en razonamientos instrumentales y éticos: los primeros, basados en principios de lógica a largo plazo y los segundos, que se derivan de principios religiosos o filosóficos. Los primeros, a través de la

perspectiva de la función de las instituciones, sostienen que diversas organizaciones tienen como propósito llevar a cabo las tareas que ahora absorbe la RSE; a través de la perspectiva de derecho de propiedad consideran que los empresarios no tienen la preparación para participar en estas tareas; y basadas en la perspectiva del capitalismo clásico, presentan que los empresarios no tienen derecho a invertir los recursos de la empresa en acciones que no incremente el valor de los inversionistas. En cuanto a los argumentos éticos, estos sostienen que la empresa debe comportarse de forma responsable porque es lo correcto.

Administración

En cuanto a la perspectiva administrativa, (Ackerman y Bauer, 1976) ubican el surgimiento formal de la discusión sobre RSE en la administración. Salazar (2006) propone que el estudio de la RSE desde esta perspectiva se ha desarrollado desde tres enfoques: el análisis de la relación de la empresa con sus *stakeholders*; las acciones con enfoque social que la empresa lleva a cabo en función del impacto nocivo de sus actividades de operación; y la relación de la empresa con la comunidad, especialmente para la solución de problemas no generados por sus actividades. Al mismo tiempo, esta perspectiva se ha orientado a ver la capacidad de respuesta responsable por parte de la empresa *(responsiveness)* a las demandas sociales y los cambios en su entorno.

Carroll (1979) presenta el concepto de desempeño social corporativo y en 1984 Freeman propone la teoría de los *stakeholders* (modelo pluralista/de grupos de interés), en donde la administración de la empresa toma en cuenta a todos los grupos de interés relacionados con la compañía, con un enfoque en la empresa como nexo de contratos implícitos considerando el capital social, con el objetivo de crear valor financiero y resultados sociales, económicos y medio ambientales, generando balance social, económico y medio ambiental (Rodriguez, Fernandez, y

Martin-Castilla, 2007). Esta teoría se cuestiona principalmente cuáles son los grupos de interés a los cuales se les debe responder como compañía y cuáles de estos son prioritarios para la misma.

Se plantea también que la identidad de una compañía determina la naturaleza de sus relaciones con las partes involucradas (Laplume, Sonpar, y Litz, 2008), y se divide la identidad de la compañía en tres grupos de acuerdo a su orientación: individualista, la cual conlleva a lazos mayormente instrumentales; relacional, que se refleja en relaciones basadas en la confianza; y, por último, la colectivista, que lleva a lazos donde se comparte una ideología.

Economía

Respecto a la perspectiva económica, se puede considerar que el mayor exponente es Milton Friedman (1962) quien afirma que la única responsabilidad de una empresa es incrementar sus utilidades siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se comprometa con la competencia abierta y libre, sin engaño o fraude. Además, Friedman cuestiona la forma en que los administradores de la empresa podrían decidir qué es responsable, ya que la empresa es una "persona artificial" y por lo tanto, sus responsabilidades son artificiales también.

Destaca también el trabajo de Carroll, quien en 1999 presenta un modelo que divide las responsabilidades de la empresa en cuatro categorías, donde coloca a la responsabilidad económica como la parte más importante considerando que la empresa tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, aun cuando se consideran diferentes aspectos de su funcionamiento en sociedad. En este modelo también se considera, en orden decreciente en la pirámide, la responsabilidad legal de la empresa en el sentido de obedecer la ley; la responsabilidad de comportarse de manera ética, comportándose de forma justa y evitando el daño a otros; y por último, la responsabilidad filantrópica, que incluye el deseo de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Más recientemente, Korhonen (2002) propone un cambio en el estudio de la RSE hacia un enfoque multidisciplinario del estudio de la ciencia y la sociedad, el cual haría más posible también el estudio de la RSE en un marco de la producción con equilibrio ecológico y social que tome en consideración a los diferentes actores que interactúan en sociedad (Salazar, 2006), esto como respuesta a que el enfoque administrativo junto con el enfoque económico se han juzgado como insuficientes para su construcción teórica "más allá de su descripción, su medición empírica o valoración ética, sea capaz de explicarla en la doble perspectiva de la teoría y la historia y consecuentemente, dé cuenta de su carácter temporal y multidimensional" (Solís-González, 2008, p. 237), por lo cual proceden a proponer un nuevo enfoque llamado "Teoría de la regulación", que postula que cada etapa del desarrollo capitalista es una expresión de relaciones que definen las formas de producción y consumo y por lo tanto, la emergencia de un nuevo paradigma responsable dependerá de la participación organizada de la sociedad civil para imponerse al Estado y al paradigma capitalista actual.

En cuanto a la evaluación de la aplicación de RSE a través de proyectos, cabe destacar la aportación de (Salazar, Husted, & Biehl, 2011) en la que se propone la necesidad reconsiderar dos preguntas fundamentales de la evaluación de proyectos: qué medir y cómo medirlo, de forma que estas preguntas midan realmente los resultados de estos programas y no solamente el esfuerzo llevado a cabo por la organización (como el número de beneficiarios, la cantidad de instituciones involucradas, horas de voluntariado o cantidad de dinero invertido), tal que "la "E" en RSE represente empresas llevando a cabo proyectos sociales, en lugar de la medición de resultados a nivel empresarial" (Salazar, Husted, & Biehl, 2011, p. 183)

Ética

La ética de los negocios se relaciona con la manera cómo se comporta la organización, lo cual incluye la aplicación de principios éticos generales y estándar a las actividades, comportamientos y decisiones empresariales. Mientras que la responsabilidad social es un derivado de la ética que trata con las consecuencias sociales de las decisiones éticas y el modo en que estas decisiones mejoran o dañan la comunidad que las rodea (Al-Shammari, 2016)

En cuanto a la perspectiva ética se sostiene que ésta y la RSE están relacionadas desde sus orígenes (Cortina Orts A. , 1994) y que la empresa no puede ser amoral ya que el fin de las organizaciones es un fin social porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes a través de actividades cooperativas. La relevancia de la moralidad de la empresa se refleja en las decisiones colectivas que esta toma y de las cuales debe hacerse responsable, de forma que cumpla con su objetivo de recuperar la confianza y credibilidad de la sociedad (Cortina Orts, 2005).

La sociedad demanda que las empresas sean responsables de sus acciones y que establezcan códigos de conducta y se rijan por normas éticas en sus actividades cotidianas de toma de decisiones (Pérez Chavarría, 2007); no solo se pide que la empresa sea eficiente y productiva, sino que también debe representar valores y comportamiento moral (Lipovetsky, 1994). Pimentel (2005) propone que sin la ética de las personas la RSE no deja de ser solamente un ajuste de las empresas a lo que les exige su entorno donde la conversación solo se limita a un diálogo con los stakeholders, en cuyo caso sería “una ética de muy corto vuelo”

Más allá de esta postura, la ética consiste, en términos generales, en saber actuar de modo racional y es así como la ética de las organizaciones determina fines, medios, hábitos y relaciona actividades y organizaciones (Cortina Orts, 1997). La ética como este tipo de instrumento de

gestión alude a las consecuencias de las acciones (enfoque teleológico) estudiando si estas son buenas en un sentido de utilidad, y a las normas y códigos (enfoque deontológico) en los cuales la empresa basa sus decisiones (Garcia-Marza, 2004).

Institucionalismo

En cuanto a la perspectiva institucionalista, la cual resulta útil para comprender como las instituciones responden a los intereses de los actores sociales. Matten y Moon (2008) proponen que la RSE puede ser explícita o implícita, la primera hace referencia a las políticas corporativas que buscan concretar la RSE de una empresa y la segunda, referente a las instituciones formales o informales que llevan a la implementación de estas políticas responsables dentro de la empresa. Más específicamente, la explícita describe de qué forma las problemáticas son resueltas por la empresa como parte de sus políticas, mientras que la implícita describe la asignación de responsabilidades por otros elementos institucionales que no necesariamente se refieren a cuestiones de RSE.

Respecto a las instituciones formales e informales que rodean a la empresa, North (1990) y Scott (1995) señalan a las instituciones formales como aquellas con influencias coercitivas, por ejemplo, legislaciones y requerimientos gubernamentales, mientras que las instituciones informales se refieren a aspectos cognitivos, como prácticas y costumbres compartidas. Las empresas deben reaccionar a estas presiones externas de forma que sean legitimadas en la sociedad en la que se desempeñan, es decir, esta legitimidad proviene de la correcta adaptación al sistema de creencias y valores que rodea a la empresa, y que refleja también los intereses de los stakeholders de la empresa.

La perspectiva teórica que guía esta investigación, siguiendo el uso de la teoría de stakeholders, será la proveniente de la administración, dado que permite no solo analizar la relación

de la empresa con sus *stakeholders* y *shareholders*, sino también la inversión en programas con enfoque social desde la perspectiva de la empresa, además de permitir la discusión sobre a qué actores debe responder la empresa, si es que debe responder a alguno y en qué orden o prioridad.

2.1.1.2 Determinantes de la RSE

En esta sección se presentan los factores que han sido considerados en otros estudios relacionados a las determinantes que llevan a la implementación de programas de RSE. Estos estudios se centran en programas de RSE provenientes de empresas en una industria en particular o aplicados en un momento o situación específica y no en la aplicación de dichos programas a un área específica.

Durante la revisión de literatura llevada a cabo para la realización de este estudio, no se encontraron investigaciones que especificaran posibles determinantes para la aplicación de programas de RSE dedicados a la educación en general, educación superior, ni a áreas específicas como salud, vivienda o niñez, aún y cuando estas son algunas de las áreas más comunes de aplicación de los recursos. Ello refleja el estatus de la evidencia empírica de investigación de la RSE, la cual la ha considerado más bien como un todo y no ha avanzado en el estudio de vertientes particulares de ésta, como se hace en el presente estudio.

A continuación, se enuncian las determinantes con mayor presencia en los estudios revisados. Cabe mencionar que también se ha considerado la "edad" de la firma (Cochran y Wood, 1984) donde se explica que entre mayor la "edad" de la firma, se vuelve menos flexible y más difícil de adaptar en cuestiones de seguridad del personal y procesos.

Tamaño de la empresa

Trabajos anteriores como Bansal, (2005), Castelo y Lima, (2008); Chih, Chih, y Chen, (2010), Chivite, Enciso, Garcia, y Tua, (2014); Gao, Heravi, y Xiao, (2005); Pozniak, Ferauge, Arnone, y

Geerts, (2011); y Reverte, (2009) toman como una determinante significativa al tamaño de la empresa, donde a mayor tamaño de la empresa, mayor es la probabilidad de que esta implemente programas de RSE.

Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento como la combinación rentabilidad-riesgo donde: (1) si una empresa lleva a cabo programas de RSE tiene menos riesgo y por lo tanto podría obtener préstamos a menor costo y utilizar esto a su favor (Reverte, 2009); o (2) como una característica irrelevante para el nivel de riesgo y por lo tanto una empresa podría prescindir de estos programas sin afectar la percepción de su riesgo (Reverte, 2009).

En Castelo y Lima (2008) y Reverte (2009) se considera esta determinante, pero se demuestra no significativa, mientras que en (Chivite, Enciso, Garcia, y Tua, 2014) se propone que en ambos casos la influencia de este factor representaría una variable "de forma no fondo" independientemente del sentido que tome, con el resultado de una relación negativa de modo que a mayor endeudamiento menor aplicación de RSE.

El efecto contagio (legitimación)

Llamada también "mímica" (Bansal, 2005) o "influencia de eco" (Castelo y Lima, 2008; Reverte, 2009), considera si la aplicación de programas de RSE legitima las actividades de la empresa y se convierte por lo tanto en una ventaja competitiva, es decir, si las empresas aplican RSE porque las otras empresas también lo hacen.

Reverte (2009) hace referencia a la influencia de los medios de comunicación al propiciar y aumentar la comunicación de las acciones de RSE y se refiere a los trabajos de Bansal y Clelland (2004), Bansal y Roth (2000) y Henriques y Sadorsky (1996), donde menciona que se obtuvieron

resultados positivos, es decir, las empresas tienden a implementar comportamientos socialmente responsables cuando otras empresas lo hacen.

Rentabilidad de la empresa

Se toma como posible determinante de la implementación de programas de RSE la rentabilidad de la empresa, considerando si los resultados positivos de la misma le permiten disponer de más recursos, lo cual promueve que se invierta en RSE.

Bansal (2005), Castelo y Lima (2008), Chih et al. (2010), Chivite et al. (2014), Pozniak et al. (2011) y Reverte (2009) la consideran en sus estudios, pero no la encuentran significativa. Se argumenta también que aun sin ser estadísticamente significativa, al disponer de más recursos se puede incentivar la RSE.

Cotización bursátil

Siguiendo la teoría de la agencia y la lógica de que las empresas que cotizan en bolsa se ven sujetas a una mayor regulación y control, además de la publicación de información sobre sus operaciones, se podría considerar como un incentivo para la implementación de programas de RSE.

En investigaciones como las de Chivite et al. (2014), Pozniak (2011) y Hamid (2004) se demostró una relación positiva entre la pertenencia a la bolsa y la implementación de programas de RSE, incluso en periodos de crisis económica.

Sector de actividad

Con esta variable se busca considerar si la implementación de programas de RSE se ve significativamente determinada por el sector al que pertenece la empresa, ya sea por medidas, regulaciones o sectores con intereses especiales. Chivite, Enciso, Garcia, y Tua (2014) y Ranangen

y Zobel (2014) encuentran resultados positivos, especialmente para empresas en el sector energía y para tecnologías.

Reputación o publicidad

Esta determinante considera la búsqueda en la mejora de reputación como motivación para llevar a cabo actividades de RSE, en estos estudios se equipara a la reputación con el uso de la RSE como publicidad. Esta variables resulta significativa en los estudios de Fiedler y Deegan (2007), Rondinelli y London (2002) y para el caso de la colaboración de empresas con organizaciones no gubernamentales también resulta significativa en Selsky y Parker (2005).

Por último, es una revision de literatura sobre posibles motivaciones para llevar a cabo actividades de RSE, McDonald y Young (2012) consideran seis motivaciones principales: necesidad, dependencia en recursos, eficiencia, oportunidades de innovación, mejorar las relaciones con stakeholders, reputación, e involucramiento de los empleados.

Estas determinantes previamente localizadas y explicadas en estudios anteriores se tomarán como base para las determinantes a considerar en este estudio, de forma que se pueda hacer una comparación entre las determinantes que llevan a las empresas a implementar programas de RSE en general y las que las llevan a implementar programas de RSE enfocados a educación superior, sentando un precedente para futuras investigaciones aun en otros campos en los que se está aplicando la RSE.

Tras este acercamiento a la RSE en una perspectiva global, a continuación, se presenta una aproximación al tema desde México, considerando una línea del tiempo sobre su desarrollo en el país desde la época prehispánica hasta las décadas más recientes, incluyendo a las instituciones

que en la actualidad regularizan y "califican" el comportamiento responsable por parte de las compañías.

2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial en México

La investigación del área ha tendido a enfocarse en países desarrollados de Norte América, Europa y en menor proporción Asia, algunas veces de modo comparativo, de acuerdo a Muller y Kolk (2009) quienes citan a Kolk (2005), Maigman y Ralston (2002) y Welford (2004). Sobre las prácticas de RSE en países en desarrollo se sabe poco, aun cuando se ha incrementado la investigación al respecto en los últimos 10 años (Blowfield y Frynas, 2005; Newell y Frynas, 2007; Idemudia, 2011; Jamali y Sidani, 2012; Jamali, Lund-Thomsen, y Jeppesen, 2015), resulta importante aumentar la investigación ya que se deja un área desconocida sobre la importancia del ambiente socio-cultural y el nivel de desarrollo económico en el país anfitrión como variable que influye en el entendimiento y práctica de la RSE (Jamali y Mirshak, 2007; Jamali, Lund-Thomsen, y Jeppesen, 2015).

En cuanto a los antecedentes en México, la tradición de filantropía en México ha sido rastreada hasta tiempos prehispánicos (Verduzco, 2003) cuando la ciudad se dividía por barrios y los integrantes de cada uno de estos barrios (o calpulli) se apoyaban mutuamente, lo cual el autor considera un antecedente de las organizaciones de apoyo social. Durante la Conquista y la Colonia la figura de la iglesia católica tomó relevancia en las acciones filantrópicas en México a través de programas de ayuda social a los indígenas, los pobres y los desamparados, además de apoyar la construcción de escuelas, hospitales y orfanatos (Verduzco, 2003; Pérez Chavarría, 2007).

En 1857, con la promulgación de las Leyes de Reforma y la expropiación de los bienes de la iglesia la participación de ésta queda limitada a la educación, pero al mismo tiempo el gobierno se ve obligado a consentir que instituciones formadas por católicos e instituciones de beneficencia

extranjera se encarguen de cubrir las necesidades de los sectores más vulnerables en salud, educación y alimentación, con lo cual el estado deja la obligación de ser filántropo (Pérez Chavarría, 2007).

La relación entre la empresa y la comunidad en un sentido relacionado a la responsabilidad social se inició en los círculos más cercanos a las organizaciones, es decir con los trabajadores y sus familias. Entre 1950 y 1980, en la época de sustitución de importaciones, esta relación empezó a expandirse a diferentes círculos de la sociedad, como la fundación de universidades por parte de la iniciativa privada y la participación activa del sector en la designación y mantenimiento de cargos políticos (Garcia, Raufflet, y Portales, 2011).

Con la implementación del estado benefactor (*welfare state*) desde la década de 1940 (Brachet-Marquez, 2004) y su consecuente fortalecimiento, las empresas dejaron las actividades de protección social de sus trabajadores en manos del Estado (Garcia, Raufflet, y Portales, 2011). En la década de 1980, con el cambio de modelo de desarrollo del estado benefactor hacia el neoliberalismo, las empresas intentaron cubrir los espacios que dejó el Estado en materia de salud, educación y vivienda. Esta relación empresa – comunidad se dio dentro de una visión filantrópica, donde se incluía a organizaciones no gubernamentales a las cuales se otorgaban donativos deducibles de impuestos (Garcia, Raufflet, y Portales, 2011).

La RSE ha tomado mayor importancia en México a partir de la década de 1990, tanto en instituciones públicas como privadas (García de la Torre, Ruelas, y Pérez, 2011). Muestra de esto es el impulso y creación de organizaciones como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Unión Social de Empresarios en México (USEM) que más tarde se convertiría en Impulsa, Administración por Valores (Aval), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

(CONCAMIN) (Mercedes Korin, n.d.). Como lo expresa Núñez, la RSE ha pasado de ser una actividad asociada a la filantropía a ser un elemento central de la estrategia empresarial tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa (2003).

Mención especial merece el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), organización nacional fundada en 1988, que busca reunir e integrar las acciones dispersas de filantropía empresarial que ya existían con el objetivo de buscar soluciones a problemas relacionados con la RSE y el desequilibrio social. En México, es la única organización que ofrece una "certificación" en RSE. Este centro reconoce como su misión el "promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera" (Centro Mexicano de Filantropia, n.f.).

En 1997 CEMEFI crea el Programa de Responsabilidad Social Empresarial y en el año 2001 lanza la primera convocatoria para reconocer las mejores prácticas en materia de RS a través del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), el cual se otorga tras la ratificación de una autoevaluación de la empresa por un comité especializado (Centro Mexicano de Filantropía, 2014). Como parte de la autoevaluación presentada se reporta el estado actual y estrategias a futuro en el aspecto económico, social y ecológico, todo de acuerdo a los principios del Global Compact desde 2003 (Cajiga, 2004). En 2001, CEMEFI junto con las organizaciones mencionadas anteriormente forman la Alianza para la Responsabilidad Social en México (AliaRSE) (Mercedes Korin, n.d.; García de la Torre, Ruelas, y Pérez, 2011), organización que busca promover y consolidar la RSE en México a través del trabajo conjunto con CEMEFI para otorgar el Distintivo ESR y diferentes programas de concientización y divulgación (Mercedes Korin, n.d.).

Cabe resaltar también el papel del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), agrupación de "líderes empresariales" que se funda en 1976 con el propósito de trabajar conjuntamente en temas económicos y sociales relevantes para el sector empresarial en México, como una respuesta a la creciente intervención gubernamental en la economía y la implementación de políticas populistas (Consejo Coordinador Empresarial, 2014), sostiene también que la organización considera los intereses de los empresarios al mismo tiempo que busca contribuir a la solución de problemas sociales a través de la implementación de acciones voluntarias por parte de las empresas miembro. En materia de RSE, el CCE creó la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable, la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial y mantiene un código de prácticas corporativas que implementan las empresas asociadas.

En cuanto al estudio de la RSE en México, Logsdon, Thomas, y Van Buren, (2006) afirman que la RSE en este país ha crecido acompañando la relación Estado – Iglesia, por lo que la empresa se ve afectada por la historia religiosa y política del país, dirigiendo las tendencias actuales hacia la filantropía y el asistencialismo, siguiendo tendencias remontables desde los hospitales establecidos por los evangelizadores españoles hasta programas de asistencia social gubernamentales actuales, resultando en políticas empresariales de vivienda, educación y salud de tendencia paternalista.

Al mismo tiempo, la RSE en México se diferencia de las tendencias en América Latina en que las empresas participan más de manera conjunta con otras organizaciones (gubernamentales o no gubernamentales) para llevar a cabo sus programas sociales de lo que colaboran en países desarrollados (Husted, 1994). De acuerdo a Husted y Salazar (2005), en un estudio enfocado a empresas grandes, en México un 43.9% de dichas empresas realiza programas sociales en conjunto con otras organizaciones, 31.7% de manera independiente y 18.6% a través de donativos.

Este apartado ha sido un ejercicio para recabar los puntos principales de la literatura sobre la responsabilidad social empresarial y presentar el marco en el que se sustenta la perspectiva teórica y empírica de esta investigación. Se ha realizado un acercamiento a las definiciones hegemónicas de la RSE desde 1953 hasta 2012, como prueba de la evolución permanente de este fenómeno; posteriormente se trataron las diferentes perspectivas teóricas desde las que se ha estudiado el tema: la administración, economía, ética y el institucionalismo; posteriormente se presentaron las principales determinantes para la implementación de programas de RSE de acuerdo a la revisión de literatura realizada para esta investigación, de forma que sirvan de base para la metodología a presentar más adelante; y por último, se resume la historia de la RSE en el caso de México, como contexto para el posterior acercamiento al caso Monterrey.

A continuación, se procede a presentar la revision de literatura correspondiente a la vinculación empresa – institución de educación superior, donde se presentan sus características, categorías, historia y evolución y su desarrollo en México.

2.2 Vinculación empresa – institución de educación superior

El segundo componente del fenómeno bajo investigación es la vinculación empresa – institución de educación superior (IES), la cual se entiende como el proceso estratégico integral que articula las funciones y servicios de las IES para su interacción eficaz y eficiente con su entorno, mediante el desarrollo de proyectos y relaciones que deriven en el beneficio mutuo (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2011), de una forma general se podría considerar como una forma de “nexo social”, es decir una conexión interna que relaciona individuos y grupos, por obra de la dependencia social, la mutua comprensión o el origen común (Fairchild, 2010).

El objetivo de la vinculación, desde el punto de vista de la universidad, se debe entender como un mecanismo que eleva la calidad de la investigación y la docencia, al mismo tiempo que ayuda a lograr una mejor integración de la universidad con las necesidades sociales; desde el punto de vista de la empresa, la vinculación se debe entender como un mecanismo para elevar la competitividad, a través de aumento de productividad por medio de la tecnología transferida que lleve a productos o servicios de mayor calidad a menor costo (Acuña, 1993).

Para fines de esta investigación, y con base en Selsky y Parker (2005) se considera a la vinculación empresa – universidad como parte de las actividades de RSE desde la empresa, donde estas alianzas tienen el propósito explícito de atender problemas sociales a través de la colaboración entre ambas instituciones.

2.2.1 Características y categorías

Gould (1997) define la vinculación como el conjunto de procesos y prácticas planeados, sistematizados y continuamente evaluados, donde los elementos académicos y administrativos de las IES se relacionan internamente entre unos y otros, y externamente con otras personas y organizaciones (pág. 217), los programas implementados entre ambas instituciones deben tener como objetivos: proveer servicios profesionales, conectar la educación superior con el ámbito laboral, fomentar la investigación y desarrollo científico y tecnológico y aumentar la competitividad de ambas instituciones. De acuerdo a esta definición, la vinculación involucra conocimiento, información, proyectos, investigación, tecnología, personas y *know how – show how* (saber cómo y mostrar cómo) (Gould, 1997). En 2002, Gould redefine la vinculación como un proceso que articula funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de las IES para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico (Gould, 2002).

Entre las colaboraciones que se consideran como actividades de vinculación se incluyen aquellas de gestión, transferencia y administración de tecnología, transmisión de ideas, conocimientos, innovaciones tecnológicas, resultados de investigación y el intercambio de elementos de las IES hacia el sector productivo y viceversa (Gould, 1997).

Cárdenas y Sánchez (2012), en su trabajo en las encuestas nacionales de vinculación Encuesta Nacional de Vinculación en Instituciones de Educación Superior (ENAVI) y Encuesta Nacional de Vinculación en Empresas (ENAVE) categorizan las diferentes modalidades de vinculación de la siguiente manera (p. 52):

- Prácticas profesionales de los estudiantes
- Estadías / residencias profesionales de los estudiantes
- Estadías / residencias profesionales de los académicos
- Programas de creación de una cultura emprendedora
- Servicio social
- Bolsa de trabajo
- Servicios de investigación, desarrollo e innovación tecnológica
- Servicios tecnológicos
- Servicios de asesoría y consultoría
- Incubadora de empresas
- Capacitación profesional y educación continua
- Parques científicos y tecnológicos
- Creación de empresas con inversión mixta (*joint venture)*
- Otra

Cárdenas y Sánchez señalan que en el estudio realizado, las empresas (medianas, grandes y de planta productiva general) manifestaron conocer en mayor medida los programas de vinculación que representan menor complejidad y posiblemente las que tendrían menos impacto en el desarrollo de la empresa: las prácticas profesionales, el servicio social y los servicios de bolsa de trabajo, mientras que existe un menor conocimiento de programas como las estadías o residencias de académicos, la oferta de *joint ventures* y los servicios de incubación de empresas. Los autores concluyen que es posible que este desconocimiento refleje también limitaciones en la oferta de servicios y productos por parte de las IES, sin embargo, es posible también que sea una manifestación de las diferencias en percepción de prioridades en vinculación entre empresas y universidades (Cárdenas & Sánchez, 2012).

A partir de estas definiciones, la vinculación universidad – empresa se define para propósitos de esta investigación como el proceso relacionista resultado de cooperación o acuerdos promovidos por la empresa o la universidad, en sentido uni o bidireccional, en los que se movilicen recursos financieros o humanos para la atención a necesidades sociales de educación, docencia, investigación, extensión de la cultura o gestión de conocimiento (Nielsen, Sort, y Bentsen, 2013; Gould, 2002).

2.2.2 Historia y evolución

Las tareas de vinculación entre el sector privado y las instituciones educativas han sido un factor decisivo en el desarrollo económico y social a nivel mundial, a continuación, se resume un breve contexto de estas actividades de vinculación, observando: cómo se dieron, cómo evolucionaron, qué factores fueron relevantes para su diseminación y cómo se llevan a cabo actualmente en algunos de los países y/o regiones pioneras.

2.2.2.1 Estados Unidos

Como antecedente de las actividades que se considerarían de vinculación en Estados Unidos, en 1862 al aprobar el Congreso el Acta Morrill "Land Grant Colleges" se dio inicio a la instalación de colegios estatales de servicios agrícolas con el objetivo de brindar apoyo a las empresas relacionadas con el campo, de forma que estas resultaran más productivas. Estos colegios, además de impulsar las áreas comunes de ciencia, artes y humanidades, podían crear departamentos académicos enteramente dedicados a las áreas de mecánica, agricultura y diseño industrial (Gould, 1997). En 1887 con el Acta Hatch se dio autorización a la orientación de recursos financieros dedicados a proyectos del campo, con la finalidad de promover el desarrollo agrícola e industrial (Gould, 1997).

Más adelante, con la expansión industrial, se empezó a percibir que la ciencia y la investigación podían ser aplicadas a las necesidades del desarrollo y que las IES jugaban un papel fundamental en dichos programas. La percepción general reconoció que las universidades podían brindar las bases para la formación de profesionistas capaces de explotar los recursos y administrar la materia prima de forma más eficaz y eficiente. Para inicios del siglo XX, la idea de las universidades como factor fundamental en la búsqueda del desarrollo económico, científico y tecnológico, estaba firmemente arraigada en le cultura estadounidense, lo cual incluía la colaboración con el sector productivo en temas como desarrollo e introducción a la vida profesional, especialmente en áreas de ciencias de la ingeniería, aunque también se llevaban a cabo en áreas de ciencias naturales, sociales y técnicas (Tribe, 1990).

Estas contribuciones desde las universidades se dieron en mayor parte en dos áreas, la formación de profesionistas e investigadores, y asesorías y apoyo técnico a empresas y gobierno en áreas de agricultura, comercio y producción industrial. Estos programas vieron un prominente

auge durante la segunda guerra mundial, cuando los sectores académicos, industriales y gubernamentales se enfocaron en la creación de recursos humanos, tecnológicos, intangibles y armamentistas, requeridos en el "esfuerzo" para la guerra.

Para la década de 1970, universidades como Stanford y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) ya contaban con programas de colaboración con industrias tecnológicas y la investigación contratada empieza a hacerse comúnmente. Al mismo tiempo, las universidades empiezan a ofrecer capacitaciones profesionales como diplomadas y maestrías profesionalizantes, así como proyectos específicos de transferencia tecnológica. Como parteaguas de la tendencia hacia la vinculación, en 1978 se crea el Foro Negocios – Educación Superior (*Business – Higher Education Forum*), especializado en el desarrollo de enlaces estratégicos entre ambos sectores (Tribe, 1990).

2.2.2.2 Europa

En el caso de Europa, la vinculación entre universidades y el sector productivo se dio en periodos y contextos muy diferentes. Las universidades consideraban como su deber el mantener su enfoque en la investigación básica en las artes, humanidades, pedagogía y la preparación de profesionales en derecho, medicina y teología (Gould, 1997). En general, las universidades continuaron dando más valor a los logros intelectuales y de investigación y teoría que a la solución de problemas prácticos relacionados con el sector productivo.

Más adelante, a mediados del siglo XX, el debate sobre la importancia de la participación de las IES en el impulso a la economía nacional y la competitividad empezó a tomar más importancia. Poco a poco, esta atención empezó a sentar las bases y posteriormente se convirtieron en poderosos programas de vinculación entre las universidades y el sector productivo (Gould, 1997).

Alemania

Aun cuando la educación superior en Alemania data de 1386 cuando se estableció la Universidad de Heidelberg, no fue hasta finales del siglo XIX que estas instituciones empezaron a ofrecer cursos relacionados con las necesidades del desarrollo dentro de lo que se convertiría en una sociedad industrial. En 1899 hubo una gran iniciativa hacia las IES de modo que alcanzaran un nivel similar a las universidades, pero aun con esta evolución se mantuvo primordialmente el enfoque en la investigación (Framheim, 1983).

En la década de 1970 se crearon los *fachhochschulen*, colegios técnicos que aun cuando mantienen un estatus comparable con el de las universidades se enfocan en una orientación práctica por encima de la académica, superando el nivel de los entonces llamados "colegios vocacionales" y otras instituciones no universitarias. Estos colegios tenían como objetivo integrar la educación superior con la práctica profesional, en los llamados *praxisorientierte studien* o *praxisnahe studien* (estudios prácticos u orientados a la práctica) (Framheim, 1983).

Posteriormente, las *fachhochschulen* sentaron las bases del equivalente a los actuales departamentos de vinculación y oficinas de transferencia de tecnología. Estos departamentos, como sistemas de vinculación, demostraron que las relaciones de vinculación en investigación, desarrollo profesional y consultoría son un componente esencial en la sociedad contemporánea (Gould, 1997).

Algunas de las innovaciones más importantes que se dieron en este sistema son: la integración de la enseñanza académica tradicional con la práctica profesional; interés desde las universidades por el desarrollo, transferencia y aplicación de tecnologías; y la participación de estudiantes en prácticas y proyectos profesionales como requisito de graduación.

Reino Unido

En el caso de Reino Unido, las universidades se mantuvieron en la investigación básica y se resistieron a la vinculación con áreas de comercio o industria (Biggs, Brighton y Clark, 1996). Esto cambió en 1970, cuando se promulgó el Acta de Educación Superior que impulsó la creación de *polytechnics* (politécnicos) en Reino Unido, con el propósito de crear y mantener una relación estrecha entre el currículum académico ofrecido en las IES y las necesidades del desarrollo, de forma que el entrenamiento de profesionistas fuera óptimo para su trabajo en negocios e industria (Gould, 1997).

Algunas de las innovaciones más importantes de los *polytechnics* son: el establecimiento de departamentos dedicados a desarrollar y administrar programas y proyectos de vinculación, los cuales mantenían una estrecha relación con el sector productivo; una amplia gama de servicios universitarios de transferencia de conocimiento hacia el sector productivo; implementación de cursos de educación continua para personal de las empresas, ya sea comercio o industria; ejecución de programas de investigación conjunta; y el patrocinio de proyectos de investigación de estudiantes por parte de las empresas (Cheese, 1993; Lowe, 1990; Gould, 1997).

Países bajos

En este caso fue significativa la creación y participación de las universidades técnicas, en especial de la Universidad de Twente, en la creación de actividades de vinculación. Destacan dos programas de esta universidad: el programa TOP, en el cual se asiste a egresados que deseen crear compañías de conocimiento intensivo y alta tecnología; y el programa TOS, en el cual se identifican ideas para nuevos proyectos y se asocian con empresarios que puedan concretarlos. Ambos programas fueron pioneros en su época al ilustrar cómo el involucramiento de las universidades en el sector

productivo puede llevar al éxito empresarial, basado en avances científicos y tecnológicos (Gould, 1997).

Finlandia

En el caso de Finlandia, la creación de universidades regionales cuya misión es orientar la educación superior hacia las necesidades del desarrollo llevó a una dinámica muy diferente en cuanto a temas de vinculación. El desarrollo social, económico y tecnológico del país ha sido acelerado a través de la vinculación en áreas de investigación aplicada, asesoría, asistencia técnica y capacitación.

En el caso de la Universidad de Helsinki, se formó Helsinki University Holding Limited (HUHL), una subsidiaria (o compañía de inversiones) con el objetivo de desarrollar diferentes servicios profesionales para el sector productivo nacional e internacional a través de capital otorgado por varias fundaciones y organizaciones que administran los recursos de la universidad. Esta entidad busca apoyar al desarrollo académico a través de la vinculación con empresas basadas en conocimiento universitario para el beneficio del desarrollo nacional o internacional (Gould, 1997).

España

En este caso, la vinculación es un fenómeno relativamente nuevo, pero es un ejemplo de cómo la legislación, estructuras administrativas y la implementación de estímulos pueden impulsar estas relaciones en un breve periodo de tiempo. En España se ha logrado desarrollar modalidades que promueven la vinculación entre las que destacan la implementación de una “estrategia nacional” que promueve la vinculación y establece una red de fundaciones dedicadas exclusivamente a la generación y mantenimiento de relaciones de colaboración entre universidades y empresas a lo largo del país. Estos programas tienen como eje fundamental el esfuerzo por valorizar la

investigación y desarrollo desde las universidades como una vía fundamental para alcanzar el bienestar (Del Castillo, s.f.).

2.2.2.3 México

En cuanto a las estrategias nacionales en México por ejemplo el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo (PNI+D) establece estructuras, procedimientos e instrumentos financieros que son destinados a promover intercambios entre IES – industria, mientras promueve el papel de la ciencia, tecnológica e industria como factor fundamental en el desarrollo nacional. Además, el PNI+D tiene Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT) y Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) que en su conjunto representan una iniciativa de una estrategia nacional para promover la vinculación empresa – universidad (Del Castillo, s.f.).

2.2.3 Vinculación empresa – IES en México

En el caso de México, de acuerdo a Casalet y Casas (1997) la vinculación es una relación de intercambio y cooperación entre las IES y la industria; se lleva a cabo a través de modalidades específicas y se formaliza en convenios, contratos o programas (Casalet y Casas, 1997). De acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) la importancia del estudio del área reside en que la vinculación entre las instituciones de educación superior y sector productivo es una oportunidad de contribuir al desarrollo integral y sustentable del país (ANUIES, 1998).

La ANUIES (2011) presenta en su “Manual de vinculación educación superior – empresa” como áreas de interés común entre ambas partes el operar de manera eficiente y eficaz, optimizar el rendimiento de los recursos, obtener ingresos, brindar capacitación continua al recurso humano, el desarrollo organizacional, la investigación, el aprovechamiento de la innovación tecnológica e

informática, ser competitivo en sus respectivos mercados y cumplir con responsabilidades frente a la sociedad, de forma que pueda proyectar una imagen positiva en ella.

En México, el desarrollo de la ciencia y la tecnología es relativamente más reciente, a fines de los años veinte del siglo pasado, es cuando la entonces llamada Universidad Nacional adquirió su autonomía. Para 1945 se había concluido la creación del Instituto Politécnico Nacional, el instituto de geografía, física, química, geofísica y de matemáticas (Conacyt, 2001).

En 1970 se creó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) y en 1978 iniciaron las primeras definiciones de políticas públicas para el desarrollo de la investigación científica. Para 1999 diferentes centros de investigación de IES estaban en operación, además de los pertenecientes al sistema SEP – Conacyt y de las secretarias del gobierno federal (Romero, 2008). Actualmente, Conacyt administra diferentes programas a favor del desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como la formación de recursos humanos a través de sistemas como el Programa para el Fortalecimiento del Posgrado Nacional (PFPN) que se divide en el Padrón Nacional de Posgrados (PNP) y el Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado (PIFOP); el apoyo a la investigación básica y aplicada a través del Sistema Nacional de Investigadores (SNI); impulso al gasto en investigación y desarrollo experimental por parte del sector privado a través de un esquema de incentivos fiscales; otorgamiento de fondos sectoriales dedicados a brindar apoyo a áreas definidas como prioritarias por la administración federal y el Conacyt; fondos mixtos que atienden a las necesidades de investigación de acuerdo a prioridades regionales; y la estructuración del marco legal para la gestión de ciencia y tecnología (Conacyt, 2001).

Durante la década de los 2000, el énfasis en materia de ciencia y tecnología fue planear y consolidar la planta científica nacional mediante el financiamiento directo a universidades y sus proyectos de investigación, pero se fue haciendo evidente que el desarrollo tecnológico que se

preveía al apoyar a la ciencia básica y a las instituciones académicas no mostraba señales de solidificarse (Romero, 2008). Como consecuencia se dio un claro viraje en las políticas de ciencia y tecnología aplicadas hasta ese momento y se enfatizó el desarrollo tecnológico en vinculación con el sector productivo, además de brindar estímulos a empresas que llevaran a cabo programas de investigación y desarrollo. Con estas y otras medidas de menor alcance se buscó descentralizar el financiamiento y la gestión de la política científica de forma que se involucre a gobierno en diferentes niveles, universidades y empresas.

En México, destaca el trabajo de Rosalba Casas y Mónica Casalet (1997) en temas de vinculación desde los programas gubernamentales de la década de 1990, especialmente con las experiencias documentadas en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) Campus Monterrey. Las dos primeras como universidades públicas que tienen una influencia fundamental en la ciencia desarrollada en el país y en las políticas que se materializan desde los intereses gubernamentales, y la última como universidad privada con una larga tradición en investigación y desarrollo de tecnologías, la cual fue fundada por empresarios y mantiene lazos fuertes con las empresas de su región (Romero, 2008).

El tema de vinculación en México ha sido estudiado mayoritariamente a través de estudios de caso, confirmando la tendencia a analizarlo desde una perspectiva de abajo hacia arriba, lo cual puede considerarse insuficiente para aportar información generalizable sobre factores inhibidores o promotores del establecimiento de relaciones de colaboración entre la universidad y la empresa. Los estudios disponibles tampoco sustentan el análisis de diferencias regionales o institucionales en materia de vinculación (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2010).

Las actividades de vinculación universidad – empresa, son consideradas como una actividad fundamental para el país, por lo que la investigación sobre los mecanismos con los que se podrían alcanzar los objetivos de vinculación y sobre los factores que incentivan a los sectores públicos, privados y sociales a invertir en proyectos de innovación e investigación resulta relevante, ya que de acuerdo a diagnósticos sobre México elaborados por organizaciones como el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCT) y la OCDE, coinciden en señalar que las actividades de vinculación en el país son débiles e insuficientes (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2010).

2.2.3.1 ANUIES

Una de las principales instituciones en México que se enfocan en la planeación, implementación y estudio de las actividades de vinculación desde las universidades es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), la cual funciona para la mayor asociación en pro de la vinculación entre universidades y empresas. Desde su fundación en 1950 se ha dedicado a la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como a la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior en México (ANUIES, 2015). Como parte de sus actividades incluye el articular y representar los intereses académicos y administrativos de sus instituciones afiliadas ante las instancias gubernamentales, ya sea a nivel municipal, estatal o federal, y frente a organismos públicos y privados relacionados con la educación superior (ANUIES, 2011).

2.2.3.2 ENAVI

En cuanto a investigaciones sobre vinculación empresa – universidad en México, con el propósito de disponer de información actualizada y confiable sobre las interacciones entre IES y el SP para llevar a cabo la toma de decisiones en materia de políticas públicas, la Secretaria de Educación

Pública (SEP) a través de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) comisionó al Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) la realización del estudio "La Planta Productiva y su Vinculación con las Instituciones de Educación Superior", el cual incluye la realización de la Encuesta Nacional de Vinculación (ENAVI) (Ramirez y Cardenas, 2013).

Como muestra del estudio se consideraron diversos actores de los sectores productivo, público y social (SPPS), e IES en todo el país. La encuesta trata sobre las condiciones en que colaboran las IES con los SPPS en el desarrollo de proyectos, el grado de institucionalización en estas relaciones, los temas y áreas que les resultan prioritarias desarrollar, así como las percepciones de los principales actores involucrados en el desarrollo de actividades de colaboración (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2010).

Entre sus objetivos principales, la ENAVI busca recabar información estadística confiable sobre los factores que desde las IES podrían fungir como inhibidores o determinantes para el establecimiento de actividades de vinculación con los SPPS. Los tres puntos que resultan sobresalientes en este caso son la organización interna de la universidad, problemas de comunicación y la poca disponibilidad de recursos (Cárdenas y Sánchez, 2012). En el ámbito los recursos que determinan las capacidades institucionales de vinculación, el estudio arroja tres resultados significativos: la estructura formal y la normatividad institucional, los planes y programas de vinculación desde las IES, y los recursos humanos y la infraestructura disponible (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2010).

Este breve marco sobre las actividades de vinculación entre empresa e instituciones de educación superior en México, en su mayoría desde la perspectiva de la universidad, resulta de utilidad para brindar una perspectiva más amplia sobre el fenómeno. Es propósito de esta

investigación estudiar las actividades de vinculación también desde la perspectiva de la empresa, envolviéndolas en el marco de la RSE de las mismas.

2.3 RSE y vinculación en Monterrey

Con el objetivo de contextualizar la investigación en la ciudad de Monterrey, se presenta a continuación una breve reseña sobre la historia de la ciudad, con énfasis en la formación de su cultura empresarial, la relación entre la industria y el desarrollo de la ciudad, la formación y función de las instituciones de educación superior y los precedentes en la interacción entre empresarios y escuelas, así como su evolución hacia las relaciones industria – institución de educación superior actuales, algunas bajo el sello de la RSE.

2.3.1 Monterrey

2.3.1.1 Antecedentes económicos

El desarrollo industrial en Monterrey desde finales del siglo XIX ha sido documentado en diferentes trabajos, en especial por historiadores entre los que se incluye a Isidro Vizcaya, Mario Cerutti, Alejandro Saragoza, Abraham Nuncio y Oscar Flores. Estos estudios permiten conocer la evolución de las principales actividades económicas de la región y el desarrollo de la cultura empresarial actual.

En el caso particular de Monterrey, la cultura empresarial de la ciudad ha sido de vital importancia para su desarrollo. Desde 1853 destaca la gran afluencia de comerciantes y visitantes de regiones cercanas para atender a La Feria que se realizaba anualmente en septiembre. Se considera que la infraestructura de la ciudad como caminos, transportes y hospedajes facilitaban las actividades comerciales en la ciudad (Flores, 2009).

Entre la década de 1855 a 1865, la ciudad de Monterrey logró posicionarse como centro de distribución de mercancía extranjera en el noreste, siguiendo las políticas implementadas por el

entonces gobernador Santiago Vidaurri (Vizcaya, 2006). Entre las principales actividades destacan la agricultura (maíz, piloncillo, caña de azúcar, frijol y garbanzo), ganadería (reses, cabras y cerdos, y caballos y mulas para transporte) y el comercio local y regional. Es así como el comercio fungió como principal actividad económica durante la primera mitad del siglo XIX, para ser desplazada por la actividad industrial a partir de la década de 1960 (Flores, 2009).

Las primeras señales del desarrollo industrial en la ciudad se dieron a través de fábricas dedicadas a la producción de azúcar, pólvora, ladrillos, sombreros finos, licores e hilados. En cuanto a actividades comerciales de servicios abundaban los abarrotes, panaderías, curtidurías, boticas, mercerías, hoteles, mesones, casas de empeño, fondas, cafés y cantinas (Flores, 2009). En la segunda mitad del siglo XIX la significativa acumulación de capital dio paso a la inversión y a la creación de las primeras empresas industriales de la región, esquema que perduró por un siglo, hasta 1980 cuando los sectores de trabajo especializado, de alta tecnología y basados en conocimiento tomaron importancia para la economía de la ciudad (Flores, 2009).

De acuerdo a Vizcaya (2006) se podría considerar que el inicio del desarrollo del concepto "triple hélice", es decir la colaboración entre Industria – Gobierno e Instituciones educativas, en Monterrey se puede rastrear a 1881, cuando el Colegio Civil, con apoyo de particulares y del gobierno, solicitó la importación de aparatos especializados provenientes de Alemania, los gastos de transporte del equipo fueron cubiertos con inversión de particulares y de gobierno.

El abrupto ascenso de la actividad industrial en Monterrey durante el periodo de 1882 a 1909 se inició con el uso del ferrocarril que atraviesa la ciudad, conectándola con el puerto de Tamaulipas y con los poblados fronterizos de Piedras Negras y Laredo, facilitando la comercialización de metales industriales no ferrosos en los Estados Unidos (Flores, 2009). La estructura gubernamental a nivel estatal también favoreció el florecimiento de la actividad

industrial al otorgar importantes exenciones en impuestos, facilidades de ubicación y acceso a servicios públicos como las vías de comunicación y la infraestructura urbana (Flores, 1991).

El cambio hacia una económica basada en el capitalismo industrial llevó a la imposición de un ritmo de crecimiento acelerado, donde se refuerzan las figuras del empresario y el obrero industrial como actores sociales fundamentales en la estructura social (Flores, 1991). Durante las décadas siguientes, el fenómeno general de la industrialización siguió en crecimiento en Monterrey, censos de la época dan prueba de la historia fundamentalmente industrial de la ciudad, por ejemplo, en 1946 se registran 1500 industrias donde laboraban 35,000 trabajadores, cifras que pasaron a 4000 empresas y 90,000 trabajadores en 1950 (Cavazos, 1995). Este perfil como ciudad principalmente industrial se ha mantenido hasta estos días, derivando incluso es su denominación para fines turísticos como "La Capital Industrial de México" (Secretaría de turismo, 2014).

En Monterrey, el empresariado se distingue no solo por la vinculación entre las familias sino también por un código de principios particulares, que los lleva a interesarse en problemas sociales ajenos a la empresa (Cerutti, 2000). Ejemplo de esto son las medidas tomadas por las grandes compañías de Monterrey para otorgar beneficios de vivienda, salud y educación a sus trabajadores, décadas antes de que estos beneficios sociales fueran otorgados o regulados por el Estado. Sanborn (2004) propone que la disposición de los empresarios por desarrollar estas actividades de índole social es fruto de la fe religiosa que motiva a la caridad, la asistencia social y a la filantropía empresarial.

Tras la disolución del movimiento revolucionario de 1910, la reorganización de los empresarios y comerciantes de Nuevo León fue pronta, llevando a la reestructuración de la Cámara Nacional de Comercio de Monterrey (CANACOM) tras 12 años de inactividad (Flores, 2009). Esta organización destaca por su liderazgo político, llegando a tomar la administración estatal en

momentos de vacío de poder bajo el nombre de Comuna Empresarial, haciéndose cargo de las actividades cotidianas como el correo, cabildo, policía urbana, suministro de alimentos a través de la importación de maíz y la distribución de productos de consumo básico a bajo precio a través de centros de distribución (Flores, 2000; 2009).

Su desempeño en estas épocas de vacío de poder durante la revolución situó a la CANACOM como la entidad regional más homogénea y fuerte del país. Además, su capacidad para realizar préstamos a gobiernos locales condicionó significativamente el alcance de los programas de reforma social y económica sobre las operaciones comerciales e industriales en Monterrey (Flores, 2009).

En 1929, como respuesta a la publicación de la Ley Federal del Trabajo, y con el objetivo de proteger sus intereses, los empresarios de Monterrey crearon el Centro Patronal de Nuevo León, el cual sería la primera institución en agrupar a todos los patrones sin importar su sector de operación, ni su participación en otras cámaras. Este concepto evolucionó a nivel nacional convirtiéndose en la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), donde se buscaba proyectar una conciencia de clase empresarial diferente a las organizaciones existentes hasta ese momento (Flores, 2000; 2009).

El crecimiento industrial se vio acelerado por la política de sustitución de importaciones como parte de la estrategia de desarrollo del Estado. En el caso de Monterrey, la ciudad presentó un crecimiento anual promedio del 8.3% en el periodo de 1950 a 1980, en gran parte basado en los estímulos fiscales, financieros, subsidios y apoyos en infraestructura por parte del gobierno federal y estatal (Flores, 2000).

En la década de 1990, de acuerdo al censo de 1994, los principales sectores económicos en Monterrey eran la minería y extracción de petróleo; la industria manufacturera; electricidad y agua; y construcción. En manufactura destaca el enfoque a productos metálicos, maquinaria y equipo, sustancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, de hule y plástico, manufactura de productos alimenticios y la industria metalúrgica básica (Flores, 2000).

El continuo crecimiento espacial, la concentración económica y financiera y el carácter internacional de sus principales empresas han sido determinantes del proceso de metropolización de Monterrey, el cual se agudizó a partir de la década 2000. Este proceso, aunado a la llegada de nuevas industrias, cada vez más especializadas llevan a la demanda de mano de obra altamente calificada, proceso que lleva a la evolución de una ciudad industrial hacia una ciudad del conocimiento (Flores, 2005; 2009).

De acuerdo a los datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), el Estado de Nuevo León, del que su población está concentrada en la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM), es la tercera economía más grande del país, con una participación promedio en la última década del 7.7% del PIB nacional, mientras que solamente cuenta con el 4.14% de la población nacional. Respecto a las unidades económicas, el 85.77% de las pertenecientes a Nuevo León se encuentran ubicadas en la ZMM, alcanzando las 10834 unidades (Gobierno del Estado de Nuevo León, 2010).

2.3.2 RSE en Monterrey

Como se presentó en la sección anterior, es posible identificar en crónicas históricas la evolución de las posturas ideológicas del empresariado regiomontano, lo cual lleva a considerar que el desarrollo y evolución industrial se ve impregnado por actitudes y valores firmemente arraigados a través de las generaciones (Reséndez Malo, 2008). Al grupo de empresarios y sus respectivas

organizaciones se les ha llamado Grupo Monterrey, ya que desde el auge industrial han mostrado una tendencia al consenso y colaboración, en especial para defender sus intereses ante el gobierno, esto lleva a que este grupo se distinga de grupos empresariales de otras regiones (Ortiz-Rivera, 2002).

La posición geográfica de Monterrey colabora en parte a su alejamiento de la cultura empresarial de la región centro de México y su acercamiento a la cultura empresarial americana (Coello-Macías, 2006). Esta influencia se hace evidente al analizar como la formación educativa de la segunda generación de empresarios regiomontanos atendió en su mayoría a escuelas norteamericanas, especialmente el "Massachussetts Institute of Technology" la cual era considerada como la mayor universidad en difusión de cultura industrial en el siglo XIX (Rojas-Sandoval, 2004). En Monterrey la fundación de universidades por parte de los empresarios con el propósito de satisfacer sus requerimientos por mano de obra calificada es también un ejemplo de la relación cercana entre empresa y sociedad (Coello-Macías, 2006).

Como ejemplo de la cultura empresarial de liderazgo vinculado a la territorialidad, la empresa sólida y la estructura jerárquica destaca el rol de Eugenio Garza Sada como líder empresarial en Monterrey de 1920 hasta su muerte en 1973, quien además del éxito empresarial buscó la trascendencia a través de aportes sociales (fundador del ITESM, Sociedad Cuauhtémoc y Famosa predecesoras en derechos laborales en México y apoyo a casas hogar, instituciones religiosas, etc…), relación que fue emulada por otros empresarios de la región, llevando a la apropiación de los valores y actitudes de trabajo que se adquieren como parte de la cultura regional (Coello-Macías, 2006; Ortiz-Rivera, 2002).

Este liderazgo empresarial y social se alinea con las actuales iniciativas de responsabilidad social, como lo es la rendición de cuentas, el desarrollo del capital humano y la intervención

responsable de la empresa en la sociedad como un agente de poder a la par del estado benefactor (Austin, Gutiérrez, Ogliastri, y Reficco, 2009). Pérez (2007) sostiene que el estudio de la RSE en México es un tema emergente, mientras que se debe considerar como las transformaciones del ambiente ha llevado a los empresarios a adaptarse al nuevo ámbito económico y a modificar su participación en la sociedad, ya que estos programas obedecen en su mayoría a requerimientos legales o a medidas fiscales.

2.3.3 Educación superior en Monterrey

La ciudad de Monterrey cuenta con una escena académica peculiar, donde tres de las principales universidades se vieron estrechamente ligadas a las necesidades de la industria desde su fundación: la Universidad Autónoma de Nuevo León, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Monterrey (Flores, 2009).

A nivel nacional, el interés en México por el desarrollo y mejoramiento de la educación superior como instrumento para promover el bienestar en los países en desarrollo, se ha visto reflejado a través del tiempo dentro de diferentes acuerdos y reuniones mundiales, como por ejemplo en la Conferencia General de la UNESCO en 1974 y 1998 (Flores, 2004).

En la década de 1970, tras el colapso del modelo de industrialización dada la sustitución de importaciones y la introducción de un nuevo modelo económico basado en la competitividad y el libre comercio, se dio una época de crisis para la educación superior, la cual se probó incapaz de adaptarse eficazmente a estos cambios (Flores, 2004).

Más adelante, durante la década de 1980, se implementaron diferentes políticas públicas con el objetivo de actualizar el sistema educativo al nuevo modelo económico basado en el libre comercio, la firma del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y la ideología neoliberal consiguiente que busca la calidad, eficiencia y competitividad. Entre estas

políticas destacaron la descentralización, la introducción de sistemas “no formales” de educación, la reducción del gasto público para la educación y la introducción del sistema técnico superior (Mungaray, 2001). Estas políticas neoliberales se proponen reforzar el vínculo entre la educación superior y su entorno social, incluyendo actividades culturales, deportivas y académicas para promover una educación diversificada y flexible, que permita la relación con otras instituciones de la sociedad (Flores, 2004).

La implementación de estas políticas públicas en educación superior no ha tenido los resultados deseados, e incluso se han obtenido resultados contrarios (Mungaray, 2007). Se sostiene, por ejemplo, que la descentralización debe extenderse en los diferentes grados educativos y permitir que cada estado y municipio sea capaz de recaudar recursos y destinarlos de acuerdo a sus necesidades locales, de forma que la concentración de estudiantes se distribuya más balanceadamente en todo el territorio nacional (Flores, 2004); en cuanto a los sistemas educativos no formales que se implementaron para cubrir a sectores de la población que no pueden asistir a una institución de educación superior, se sostiene que estos sistemas se limitan a la generación de mano de obra calificada, condicionando a sus egresados al trabajo manual en un mercado laboral saturado (Flores, 2004); sobre los recortes presupuestales difundidos por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial con impulsos hacia la privatización de la educación con la intención de resolver el problema de la concentración estudiantil, al mismo tiempo que ayudará a vincular la misma con el mercado laboral puede llevar a considerar que la educación actual se enfoca en los intereses empresariales y extranjeros sobre los intereses nacionales (González, 2001); por último las políticas orientadas a la generación de profesionales altamente especializados puede obstaculizar su flexibilidad de adaptación en un mercado laboral cambiante y global.

A pesar la implementación de estas políticas públicas y la participación del gobierno, en 2015 la inversión en educación ocupó el segundo lugar de la inversión total de $2,119,585.2 mdp en “Desarrollo Social” por parte del gobierno federal, representando el 58.3% del gasto total programable con una inversión de $651,087.5 mdp (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2014) de los cuales $191,234 mdp son destinados exclusivamente para educación superior, representando un incremento de $52,000 millones más de lo invertido en 2012 en el mismo rubro (Rubi, 2015).

Respecto a la educación superior en zonas rurales se considera que puede fungir como una parte fundamental en la cadena de elementos que conforman el desarrollo de estas regiones, especialmente desde el enfoque de territorialidad, donde se plantea que sean los habitantes de la región los principales gestores de su desarrollo (González García, 2013). En el caso particular de áreas donde la desigualdad de condiciones es particularmente grande, como en el caso de Nuevo León, donde las áreas rurales muestran un desarrollo muy rezagado en comparación con las áreas urbanas, la educación es también una preocupación de política de desarrollo (González García, 2013, p. 23).

En cuanto a las IES existentes en Monterrey, destacan la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) fundada en 1933 por iniciativa gubernamental (UANL, 2015) ; en 1943 un grupo de destacados empresarios regiomontanos fundan el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) a través de la asociación civil Enseñanza e Investigación Superior, a la fecha la mayor autoridad del Sistema Tecnológico de Monterrey (ITESM, 2014; ITESM, 2013); en 1969 se crean la Universidad Regiomontana (U-ERRE) de iniciativa privada (U-ERRE, s.f.); la Universidad de Monterrey (UDEM) fundada por inversión privada de distintas congregaciones religiosas y más adelante apoyada por empresarios (UDEM, 2015), y la

Universidad Metropolitana de Monterrey fundada a finales de la década de 1980 a través de la asociación civil Impulsora de Educación Superior, a través de capital de reconocidos empresarios de la región (UMM, 2012).

Cabe destacar que no solo 4 de las 5 universidades consideradas se crearon con capital privado en su mayoría de empresarios reconocidos, sino que además en el caso del ITESM ha sido nombrada como la mejor universidad privada del país y la segunda mejor a nivel nacional (El economista, 2015), además de calificar entre las 10 mejores universidades de Latinoamérica (QS ranking, 2014) y es la institución de educación superior con mayor número de patentes registradas en el periodo 2009 – 2014 en México (CNN expansión, 2014).

En cuanto a las condiciones socio-políticas presentes en Monterrey que resultan relevantes para esta investigación se presenta que en el estudio realizado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) en 2012 sobre la vinculación empresa – universidad se determinó que, siguiendo los indicadores que se considera miden la calidad del entorno para la generación de una interrelación entre empresa y universidad, solo Monterrey se encuentra presente en los primeros lugares en las tres variables: estructura económica, la existencia de capital humano disponible y la existencia de universidades y centros de investigación (Cárdenas, Cabrero, y Arellano, 2012).

Por último, el Gobierno del Estado de Nuevo León y en particular el ex gobernador (2003-2009) José Natividad González Parás han promovido el proyecto "Monterrey: Ciudad Internacional del Conocimiento" que se basa en el modelo de la Triple Hélice para la colaboración entre gobierno-industria-academia con el fin de promover el desarrollo basado en conocimiento (Armendáriz, 2004). Este proyecto busca explorar la infraestructura e instituciones ya existentes en el estado, especialmente en los sectores de educación e industria, en palabras del ex gobernador

“Estamos pasando de una era de la revolución industrial en donde la manufactura era un elemento clave, a una nueva era donde la “mente-factura” y el capital intelectual están siendo elementos estratégicos para el desarrollo de los pueblos” (Armendáriz, 2004).

Este capítulo presentó una revisión a los principales puntos a considerar sobre los temas pertinentes a esta investigación: la responsabilidad social empresarial, la evolución de sus definiciones y las variadas perspectivas teóricas para su estudio desde diferentes áreas de conocimiento, un resumen de las principales determinantes para la implementación de programas de RSE en diferentes sectores, industrias y países como base para las determinantes a considerar en este estudio y la evolución de la RSE en México; la vinculación empresa – IES, su definición, historia y evolución en diferentes países y en México, además de las principales instituciones que vigilan y promueven estas actividades; y la relación entre la RSE y la vinculación en el contexto histórico, social y cultural de Monterrey. En el siguiente capítulo se presenta a profundidad el marco teórico en el que se basa esta investigación.

2.4 Referencias

Ackerman, R., y Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The modern dilemna* (sic). Reston.

Acuña, P. (1993). Vinculación universidad-sector productivo. *Revista de la educación superior*, 22(87), 1-15.

Al-Shammari, M. (Ed.). (2016). Ethical and social perspectives on global business interaction in emerging markets. IGI Global.

Althusser, L. (2005). Nuestros clásicos hoy: Aparatos Ideológicos de Estado. *Filosofía, política y economía en el Laberinto*, (19) 85-90.

ANUIES. (1998). *Casos exitosos de vinculación Universidad - Empresa*. México D.F.: Memorias.

ANUIES. (2011). *Manual de la vinculación educación superior - empresa*. México, D.F.: ANUIES.

ANUIES. (2015). *Acerca de la ANUIES.* Obtenido de ANUIES: http://www.anuies.mx/anuies/acerca-de-la-anuies

Armendáriz, E. (2004). *Monterrey: Ciudad Internacional del Conocimiento*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México: Ciencia UANL.

Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., y Reficco, E. (2009). Aprovechar la convergencia. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (43) 93-106.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.

Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Bansal, P., y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.

Biggs, C., Brighton, R., & Clark, R. (1996). UK learning alliances. *Industry and Higher Education*, 10(1), 37-42.

Blowfield, M., y Frynas, J. (2005). Editorial: Setting new agendas - Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs*, 489-513.

Brachet-Marquez, V. (2004). México's Welfare State: Birth, *Growth and Retrenchment* (1822-2002). UNRISD Working Paper.

Cajiga, J. (2004). (M. Perez Chavarria, Entrevistador)

Cárdenas, S., y Sánchez, D. (2012). *Las encuestas nacionales de vinculación: Una revisión de los hallazgos*. En S. Cardenas, E. Cabrero, y D. Arellano, La difícil vinculación universidad-empresa en México (págs. 23-74). México: CIDE.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(40) 479-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Casalet, M., y Casas, R. (1997). *Un diagnóstico sobre la vinculación Universidad - Empresa*. México, D.F.: ANUIES.

Castelo, M., y Lima, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of business Ethics*, 83(4), 685-701.

Cavazos, I. (1995). *Breve historia de Nuevo León*. México: Fondo de Cultura Económica.

Centro de Investigación y Docencia Económicas. (2010). ENAVI Encuesta Nacional de Vinculación en Instituciones de Educación Superior. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública. Recuperado el 2016

Centro Mexicano de Filantropía. (s.f.). ¿Qué es el Cemefi? Recuperado el Abril de 2016, de http://www.cemefi.org/archivos/mision.pdf

Centro Mexicano de Filantropía. (2014). Guía de participación distintivo ESR 2014. Obtenido de CEMEFI: http://esr.cemefi.org/Manual%20de%20usuario%20de%20Autodiagnstico/Gu%C3%ADa%20de%20participaci%C3%B3n%20Distintivo%20ESR%202014%20y%20manual%20sistema%20Final.pdf

Cerutti, M. (2000). *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México: Monterrey, de 1848 a la globalización*. México: Siglo XXI.

Cheese, J. (1993). Sourcing Technology—Industry and Higher Education in Germany and the UK. *Industry and Higher Education*, 7(1), 30-38.

Chih, H., Chih, H., y Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of business ethics*, 115-135.

Chivite Cebolla, M., Enciso de Yzaguirre, V., García Osma, B., & Túa Pereda, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: la crisis y el efecto contagio. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (81) 127-161.

CNN expansión. (15 de julio de 2014). El Tec supera a la UNAM en patentes. Obtenido de CNN expansión: http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2014/07/15/el-tec-supera-a-la-unam-en-patentes

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56.

Coello-Macías, L. (2006). *Grandes empresarios*. México: EDAMEX.

Comisión Europea. (4 de diciembre de 2015). Libros Verdes. Obtenido de Comisión Europea: http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm

Conacyt. (2001). Programa especial de ciencia y tecnología (2001-2006). México: Conacyt.

Consejo Coordinador Empresarial. (9 de Julio de 2014). Historia. Obtenido de Consejo Coordinador Empresarial: http://www.cce.org.mx/historia/

Cortina Orts, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial.* Editorial Trotta.

Cortina Orts, A. (1997). *Rentabilidad de la ética de la empresa*. España: Fundación Argentaria.

Cortina Orts, A. (2005). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial.* Madrid: Editorial Trotta.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. (2009). The Corporate Social Responsibility Agenda. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, y D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (3-19). Great Britain: Oxford University Press.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defines: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Davidson, P., Wood, S., y Griffin, R. (2009). *Management: core concepts and applications*. John Wiley and Sons.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 16(2), 312-322.

Del Castillo, J. (s.f.). Technology Park and University-Industry Business in Spain. *Industry and Higher Education*, 1995.

Donaldson, T., y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of management*, 20(1), 65-91.

El economista. (2015). Las mejores universidades de México: Ranking 2015. Obtenido de El economista: http://eleconomista.com.mx/especiales/2015/las-mejores-universidades-México-ranking-2015

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

Fairchild, C. (2010). Social solidarity and constituency relationships in community radio. Understanding community media. *Thousand Oaks, California: SAGE Publications*, 23.

Fiedler, T., y Deegan, C. (2007). Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 410-441.

Flores. (2004). *Los efectos negativos de las políticas públicas en educación superior implementadas en México en los últimos veinte años ante el proceso de globalización.* Cholula, Puebla: Universidad de las Américas Puebla.

Flores, O. (1991). *La comuna empresarial. Burguesía, militares y movimiento obrero en Monterrey: 1909 - 1923*. Monterrey: FFyL-UANL.

Flores, Ó. (2000). *Monterrey Industrial 1890 - 2000*. Monterrey, México: Universidad de Monterrey.

Flores, Ó. (2005). *Nuevo León de cara al siglo XXI*. Monterrey, México: Fondo Editorial Nuevo León y Lindero Ediciones.

Flores, Ó. (2009). *Monterrey histórico*. Monterrey, México: Centro de Estudios Históricos UDEM.

Framhein, G. (1983). Alte und neue Universitäten. BMBW (Hg.), *Schriftenreihe Hochschule*, 44.

Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, E.U.A.: Pitman.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, E.U.A.: The University of Chicago Press.

Gao, S., Heravi, S., y Xiao, J. (2005). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. *Accounting Forum*, 29 (2), 233-242.

García de la Torre, C., Ruelas, G., y Pérez, O. (2011). Epistemología de la responsabilidad social. *Revue Sciences De Gestion*, (81) 95-112.

García, C., Raufflet, E., y Portales, L. (2011). Las alianzas entre empresas y ONG como medio para promover la RSE y el desarrollo local. *Innovation RICEC*, 3(1), 1-15.

García-Marza, D. (2004). *Ética empresarial: Del dialogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2) 51-71.

Gobierno del Estado de Nuevo León. (2010). Monografía del Área Metropolitana de Monterrey. Monterrey: Gobierno del Estado de Nuevo León.

González García, H. (2013). *Efectos de la Educación Superior en el Desarrollo Rural de México. Teoría y Evidencia Bajo el Enfoque de las Capacidades.* Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey.

González, P. (2001). Neoliberalismo y universidad: Análisis documentado. En P. González, *La universidad necesaria en el siglo XXI* (15-16). México, DF: Era.

Gould Bei, G. (1997). *Vinculación universidad - sector productivo: Una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación*. México: ANUIES.

Gould Bei, G. (2002). *La administración de la vinculación: cómo hacer qué*. Secretaría de Educación Pública. Instituto Politécnico Nacional.

GRI. (s.f.). Information: About GRI. Recuperado febrero de 2016, de GRI empowering sustainable decisions: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx

Hamid, F. (2004). Corporate social disclosure by banks and finance companies: Malaysian evidence. *Corporate Ownership and Control*, 1(4) 118-130.

Henriques, I., y Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.

Hillman, A., y Keim, G. (2001). Shareholder value, a stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic management*, 22(2), 125-139.

Husted, B. (1994). Transaction costs, norms, and social networks: A preliminary study of cooperation in industrial buyer-seller relations in México and the United States. *Business and Society*, 33(1), 30-57.

Husted, B., & Salazar, J. J. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración*, (215).

Idemudia, U. (2011). Corporate Social Responsibility and Developing Countries: Moving the Critical CSR Research Agenda in Africa Forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18.

INEGI. (2014). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: www.inegi.org.mx

ITESM. (18 de diciembre de 2013). Consejos directivos de las Asociaciones Civiles. Obtenido de ITESM: http://www.itesm.mx/wps/portal/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3iLUOcwD6cgY0N3x0AzA08TCxdjtxAvAyDQL8h2VAQAL4k5xw!!/?WCM_PORTLET=PC_7_8UCVHBR31GAQ60I48D3FTJ0003000000_WCMyWCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que

ITESM. (7 de noviembre de 2014). Nuestra Institución. Obtenido de ITESM: http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que+es+el+Tecnologico+de+Monterrey/Nuestra+Institucion/

Jamali, D. (2006). Insights into Triple Bottom Line Integration from a Learning Organization Perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.

Jamali, D., y Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility: Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.

Jamali, D., y Sidani, Y. (2012). CSR in the Middle East: Fresh perspectives. En D. Jamali, y Y. Sidani, *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (1-11). Basingtoke, UK: Palgrave MacMillan.

Jamali, D., Lund-Thomsen, P., y Jeppesen, S. (2015). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business y Society*, 56(1), 1-22.

Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.

Jones, M. T. (1999). The institutional determinants of social responsibility. *Journal of business ethics*, 20(2), 163-179.

Jones, P., Comfort, D., y Hiller, D. (2005). Corporate Social Responsibility and the UK's top ten retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33(12), 882-892.

Kambayashi, R. (2013). Doscientos años de historia de la responsabilidad social empresarial, de siglo XIX al XXI: El contexto histórico anglosajón y su desarrollo conceptual dentro de la academia en Estados Unidos. *Revista Concyteg*, 86, 285-306.

Kolk, A. (2005). Environmental Reporting by Multinationals from the Triad: Convergence or Divergence? *Management International Review*, 145-167.

Korhonen, J. (2002). The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1),67-80.

Laplume, A., Sonpar, K., y Litz, R. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of business ethics*, 34(6), 1152-1189.

Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos/Le crépuscule du devoir* (No. 172). Anagrama,

Logsdon, J. M., Thomas, D. E., y Van Buren, H. (2006). Corporate Social Responsibility in large Mexican firms. *Journal of Corporate Citizenship*, (21), 51-60.

Lowe, R. (1990). Educating for Industry: The Historical Role of Higher Education in England. En P. Wright, *Industry and Higher Education: Collaboration to improve students learning and training* (9 - 17). Suffolk: St Edmundsbury Press Limited.

Maignan, I., y Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business*, 33(3), 497-514.

Matten, D., y Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1-2), 109-120.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.

McDonald, S., & Young, S. (2012). Cross-sector collaboration shaping corporate social responsibility best practice within the mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 54-67.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Mercedes Korin. (s.f.). AliaRSE. Recuperado el 2016, de Mapeo de Promotores de RSE en America Latina: http://www.mapeo-rse.info/promotor/alianza-por-la-responsabilidad-social-empresarial-en-m%C3%A9xico-aliarse

Mishra, S., y Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.

Mulej, M., Potocan, V., Zenko, Z., Knez-Riedl, J., Hrast, A., y Prosenak, D. (2008). Social Responsibility-An Innovation Of Ethic Toward Requisite Holism As A Basis For Humans To Make A Difference In Affluence. *Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the ISSS-2008*, 3(1).

Muller, A., y Kolk, A. (2009). CSR Performance in Emerging Markets: Evidence from México. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 325-337.

Mungaray, A. (2001). La educación superior y el mercado de trabajo profesional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(1), 54-66.

Mungaray, A. (2007). *Por una buena educación*. Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.

Nehme, M., y Wee, C. (2008). *Tracing the historical development of Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting*. James Cook University Law Review.

Newell, P., y Frynas, J. (2007). Beyond CSR? Business, poverty, and social justice: An introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669-681.

Nielsen, C., Sort, J., y Bentsen, M. (2013). Levers of Management in University-Industry Collaborations: How project management affects value creation at different life-cycle stages of a collaboration. *Tertiary education*, 19(3), 246-266.

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nuñez, G. (2003). *La responsabilidad social empresarial en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL.

Ojeda, J., Conraud, E., y Archundia, E. (2014). Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Trasnacionales. *Proyecciones,* 143-162.

Ojeda, J., Mexicano, M., y Mosqueda, M. (Abril de 2013). *Responsabilidad Social desde la universidad.* XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Jalisco.

Ortiz-Rivera, A. (2002). *Eugenio Garza Sada*. México: Planeta de Agostini.

Pérez Chavarría, M. (2007). *La Responsabilidad Social Corporativa en México: Un acercamiento desde la comunicación en las 25 empresas más importantes del país*. Málaga: Universidad de Málaga.

Pimentel, C. (2005). *Ética profesional y mecanismos normativos de controles administrativos y financieros para la prevención de corrupción en la República Dominicana* (Doctoral dissertation, Participación Ciudadana).

Pozniak, L., Ferauge, P., Arnone, L., y Geerts, A. (2011). Determinants of internet corporate social responsibility communication. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 1-14.

QS ranking. (28 de Mayo de 2014). Top 10 Universities in Latin America 2014. Obtenido de QS Top Universities: http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/latin-american-university-rankings/top-10-universities-latin-america-2014

Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: Ten dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-76.

Ramirez, E., y Cardenas, S. (2013). Un análisis de la vinculación entre empresas mexicanas e instituciones de educación superior a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Vinculación. *Perfiles Educativos*, 35(140), 119-131.

Ranängen, H., y Zobel, T. (2014). Revisiting the how of corporate social responsibility in extractive industries and forestry. *Journal of cleaner production*, 84, 299-312

Resendez Malo, L. (2008). *Responsabilidad Social en la cultura empresarial regiomontana: Un análisis del discurso público de CEMEX*. Monterrey: ITESM.

Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.

Rodríguez, O., Fernández, J., y Martín-Castilla, J. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Boletín económico de ICE*, 43-56.

Rojas-Sandoval, J. (2004). *El patrimonio industrial intangible y la construcción de los valores de la cultura industrial de Monterrey*. 1er. encuentro regional para el estudio del patrimonio cultural. Monterrey. Recuperado en septiembre de 2015, de http://www.monterreyculturaindustrial.org/articulos.html

Romero, J. F. (2008). *Experiencias de vinculación Universidad - Sector productivo y social en la BUAP*. México: ANUIES.

Rondinelli, D. A., y London, T. (2002). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust. *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*, 201(216), 16.

Rubí, M. (27 de enero de 2015). ANUIES pide más presupuesto para educación superior. Obtenido de El Economista: http://eleconomista.com.mx/sociedad/2015/01/27/anuies-pide-mas-presupuesto-educacion-superior

Salazar, J. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa, Teoría y Evidencia para México.* Monterrey, N.L.: UANL.

Salazar, J., Husted, B., y Biehl, M. (2011). Thoughts on the Evaluation of Corporate Social Performance Through Projects. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 175-186.

Sanborn, C. (2004). *La filantropía "realmente existente" en América Latina*. Bogotá: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. London, England: Sage Publications.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). Presupuesto de Egresos de la Federación 2015. México: Unidad de Evaluación del Desempeño de la Subsecretaría de Egresos.

Secretaría de turismo. (2014). *Estudio de Competitividad Turística del Destino Monterrey*. Monterrey, México: Secretaría de Turismo.

Selsky, J. W., y Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

Sethi, S., y Sama, L. (1998). The competitive Context of Ethical Decision-Making. *Ethics in international management*, 65-86.

Sharma, A., y Talwar, B. (2005). Corporate Social Responsibility: Modern vis-a-vis Vedic approach. *Measuring Business Excellence*, 9(1), 35-45.

Solís-González, J. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: Un enfoque alternativo. *Análisis económico*, 23(53), 227-252.

Sundar, P. (2013). *Business and Community: The Story of Corporate Social Responsibility in India.* Thousand Oaks, California: SAGE.

Tribe, K. (1990). The "US model" for Higher Education: Structure and Finance. En P. Wright, *Industry and Higher Education: Collaboration to Improve Students' Learning and Training* (43 - 60). Suffolk: St Edmundsbury Press Limited.

UANL. (2015). Universidad. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: http://www.uanl.mx/universidad

UDEM. (2015). Historia. Obtenido de UDEM: http://www.udem.edu.mx/Esp/Somos-UDEM/Pages/Historia.aspx

U-ERRE. (s.f.). Historia. Obtenido de Universidad Regiomontana: http://demo.ur.mx/U-ERRE/Historia.aspx

UMM. (2012). Historia. Obtenido de Universidad Metropolitana de Monterrey: http://www.umm.edu.mx/conoce-umm/historia

United Nations. (2015). *Guide to corporate sustainability: Shaping a sustainable future*. Geneva: United Nations.

Van Oosterhout, J., y Heugens, P. (2009). Much Ado About Nothing: A conceptual critique of corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, y D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (197-223). New York: Oxford University Press.

Verduzco, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*. México: El Colegio de México.

Vizcaya, I. (2006). *Los orígenes de la industrialización de Monterrey. Una historia económica y social desde la caída del Segundo Imperio hasta el fin de la revolución, 1867 - 1920.* Monterrey: Fondo Editorial Nuevo León.

Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. En D. Votaw, y S. Sethi, *The corporate dilemma.* Englegood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Waldman, D., de Luque, M., Washburn, N., y House, R. (2006). Cultural and leadership predictor of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.

WBCSD. (2001). Corporate Social Responsibility. Recuperado el 2016, de Business solutions for a sustainable world: http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx

Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe, North America, and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, (17), 33-52.

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

World Business Council for Sustainable Development. (s.f.). Organization. Recuperado el 10 de April de 2016, de WBCSD: http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York, U.S.A. PublicAffairs.

METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

El diseño metodológico de esta investigación, parte de una perspectiva exploratoria mixta, la cual es útil cuando el objetivo es comprender mejor el problema de investigación y contar con un modelo flexible y no estructurado (Malhotra, 2008), siendo adecuado para estudiar áreas poco exploradas o que no presentan un curso de acción claro (Creswell J. , 2013).

El diseño exploratorio permitirá generalizar hallazgos cualitativos basados en una muestra pequeña en la primera y segunda fase, para luego pasar a una muestra mayor en una tercera etapa (Creswell J. , 2013). De acuerdo con Creswell y Plano (2011), este diseño es particularmente útil cuando el investigador requiere desarrollar o identificar variables relevantes para su estudio cuantitativo; cuando el problema de investigación tiene una orientación mayoritariamente cualitativa; cuando el investigador desconoce qué constructos es importante estudiar; y cuando no hay instrumentos cuantitativos disponibles para su aplicación. Se considera como un reto de este diseño, la posibilidad de requerir largos períodos para su implementación, considerando igualmente, la posibilidad de tener que desarrollar nuevos instrumentos (Creswell J. , 2013).

Dadas las características del proceso de la investigación exploratoria, los hallazgos se considerarán como tentativos y se propondrá seguir trabajando con sus aportaciones (Malhotra, 2008). Se propone, además, que el estudio se lleve a cabo de forma secuencial, empezando con el acercamiento a la literatura del área y posteriormente, priorizando la recolección y análisis de información cualitativa. Se considera un método adecuado ya que responde a la carencia de variables conocidas para verificar, además de la carencia de instrumentos reconocidos para llevar a cabo este tipo de estudios.

En la investigación se sigue un razonamiento abductivo, el cual se asocia con el pragmatismo y se utiliza en situaciones de incertidumbre donde se requiere entender o explicar un fenómeno. De acuerdo con Brinkmann y Kvale (2015), este tipo de razonamiento inicia con un conjunto de observaciones incompletas y procede a intentar proporcionar la mejor respuesta para lo cual se requiere de la toma de decisiones instantánea con la información disponible en ese momento.

La presente investigación se ubica en el marco de la escuela filosófica del pragmatismo, el cual se relaciona con el uso de los métodos mixtos y se centra en los resultados de la investigación, dando prioridad a la pregunta de investigación por encima de los métodos. Tiene una orientación pluralista y se enfoca a la práctica y "lo que funciona" (Creswell J. , 2013). En esta perspectiva se puede combinar el pensamiento inductivo y deductivo al utilizar métodos cualitativos y cuantitativos.

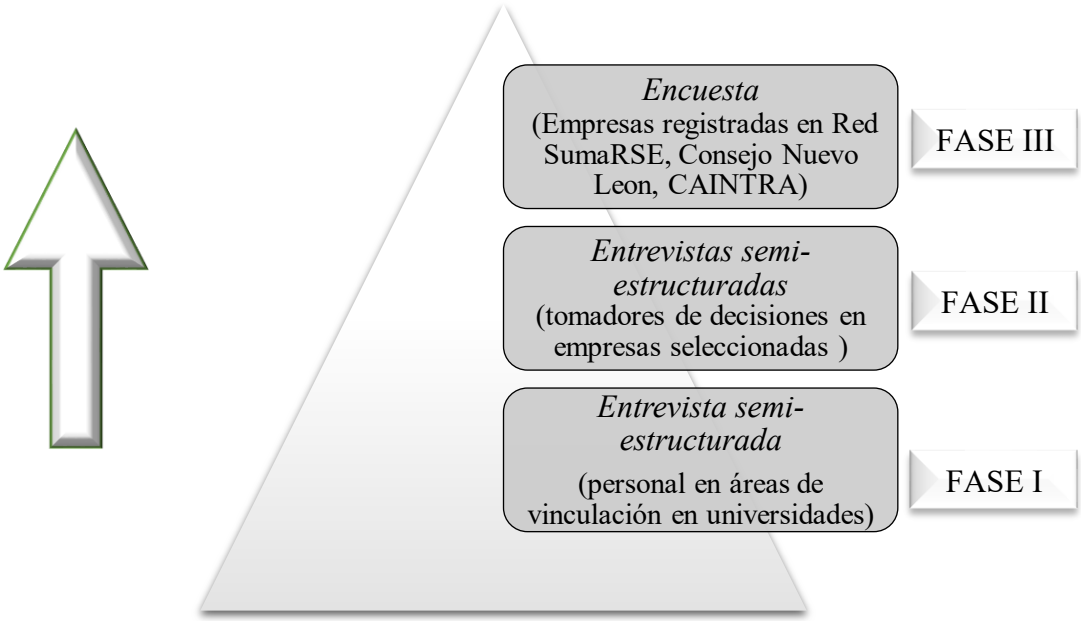
3.1 Diseño de la investigación

Dado que la pregunta de investigación trata con asuntos relacionados con la experiencia y realidad conversacional (Brinkmann & Kvale, 2015), es aquí donde las entrevistas semi-estructuradas con los encargados del área de vinculación, en caso de existir el área como tal, o a quien maneje los proyectos y políticas de responsabilidad social en la empresa, toman importancia como una herramienta para conocer más a fondo las determinantes en la empresa para con sus acciones de responsabilidad social empresarial en relación con las IES. En conjunto con el análisis de la literatura del área, las entrevistas y el cuestionario, se podrá conocer las determinantes que los tomadores de decisiones consideran relevantes en la implementación de estos programas.

Este tipo de entrevista semi-estructurada se seleccionó ya que se contará con temas y preguntas preestablecidas para enfocar la conversación al objetivo central de la investigación (Vela Peón, 2008). Además, se busca que los individuos entrevistados hayan intervenido activamente en una situación particular y, por lo tanto, esquematizar la entrevista y utilizarla sistemáticamente. Aun cuando el tipo de muestreo a ocupar sea intencional y acorde a los objetivos de la investigación, también se va a optar por el muestreo de bola de nieve para identificar otros actores relevantes.

A continuación (Gráfica 1), se presenta un diagrama del diseño de metodología propuesto para esta investigación, de acuerdo con tres etapas:

Gráfica 1: Diseño metodológico de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

En la fase inicial, se realizarán las entrevistas semi estructuradas a personal de las áreas de vinculación, o del área que asuma la responsabilidad por estas tareas en las IES. Como acercamiento inicial se propone considerar cinco instituciones de educación superior que destacan en la región: UANL, ITESM, UDEM, U-erre y UMM; esto con el propósito de obtener información sobre las empresas que aplican programas de RSE en vinculación con estas instituciones y detectar que programas son aplicados.

Además de sus antecedentes históricos, las cinco universidades consideradas hasta el momento abarcan los subsistemas SEP como lo son "Universidades particulares" y "Universidades públicas estatales" que de acuerdo a Cárdenas y Sánchez (2012) con base en datos de la ENAVI (Encuesta Nacional de Vinculación), son los grupos con mayor acaparamiento de las actividades de "tercer nivel" de vinculación: Investigación y desarrollo, a diferencia de la formación de recursos humanos y la asistencia técnica, nivel uno y dos respectivamente (p. 15).

Tras determinar las empresas que participan más activamente en vinculación con las universidades de acuerdo a la cantidad de programas que se detecte que implementan, se procederá a la Fase II de la investigación: entrevistas semi-estructuradas a los "tomadores de decisiones" del área de RSE de la empresa (o equivalente), se pretende que a través del instrumento se pueda obtener conocimiento empírico de los individuos con experiencia en los temas y que al mismo tiempo, se puedan tener resultados exploratorios sobre las determinantes consideradas como relevantes por las personas a cargo de la implementación de los programas. Se buscará establecer sistemas de categorías, relaciones, e hipótesis (Sampieri, Fernandez-Collado, y Baptista, 2006) con la información adquirida.

En esta fase se considera que las entrevistas brindan la posibilidad de que el entrevistado profundice en el tema, que se explique e interprete a sí mismo (Brinkmann y Kvale, 2015). Se busca comprender cómo el entrevistado construye su participación y su percepción sobre factores relevantes para la implementación de programas de RSE enfocados a la educación superior y comprender qué tienen en cuenta estos actores clave para la toma de decisiones.

Posteriormente, se transcriben y codifican las entrevistas a través de software especializado, de tal forma que se desarrolle el sentido de las entrevistas y sea posible acercarse a la perspectiva del entrevistado (Brinkmann y Kvale, 2015). Se procede a realizar un análisis por codificación de significado, el cual se construye a través de la agrupación por significado de acuerdo con lo expresado por los entrevistados, con este proceso se busca comprimir las declaraciones extensas en oraciones breves que compendien el mismo significado (Brinkmann y Kvale, 2015).

La perspectiva obtenida a través de las entrevistas permite pasar al diseño de una encuesta, basada en las determinantes expresadas por los tomadores de decisiones entrevistados. En esta Fase III del estudio se propone la aplicación de una encuesta a las empresas registradas en las bases de datos pertenecientes a la Red SumaRSE y Consejo Nuevo León, con el propósito de obtener datos para proceder a la inferencia estadística. Con la información recabada por este método se procederá a hacer un análisis estadístico de asociación e inferencial, en el cual se busca examinar un conjunto completo de relaciones interdependientes entre las variables (Malhotra, 2008).

A continuación, se presenta la metodología que se siguió en esta investigación, las muestras por etapa y la descripción del proceso de recolección de datos.

3.2 Fase I

En la primera fase de la metodología se realizaron entrevistas a personal de las áreas de vinculación de las cinco principales universidades de Monterrey. A continuación, se presenta un breve resumen de la historia y aspectos importantes sobre cada universidad, seguido de la descripción del proceso de recolección de información para esta etapa.

3.2.1 Muestra

3.2.1.1 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), institución privada sin fines de lucro que es fundada en 1943 por un grupo de empresarios, liderados por Don Eugenio Garza Sada, quienes constituyeron la asociación civil Enseñanza e Investigación Superior como máximo organismo rector dentro de la universidad.

Entre los empresarios y compañías que destacan por sus aportaciones para la fundación de la universidad destacan la Cervecería Cuauhtémoc, Vidriera Monterrey, Ladrillera Monterrey, Textiles del Norte, Cementos Mexicanos, Fundidora Monterrey, además de donaciones personales de industriales y comerciantes de la región (Mendirichaga, 1982).

La participación del sector privado en la formación de instituciones de educación superior, si bien siendo un caso innovador en ese momento, era aceptado como una necesidad. Al respecto el entonces rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Rodulfo Brito Foucher (1942-1944) expreso “estoy convencido de que solamente mediante la cooperación de todas las fuerzas del gobierno con las de la iniciativa privada podrá consumarse la tarea gigantesca de educar al pueblo mexicano” (Mendirichaga, 1982).

Actualmente cuenta con 31 campus en todo el país y 21 sedes u oficinas internacionales y cuenta con una oferta de 54 carreras profesionales, 23 maestrías y 10 doctorados (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2016a; 2016c).

Además, ha sido reconocida por QS latin america como la mejor universidad en México y la séptima en América Latina, al mismo tiempo que ha sido la única universidad latinoamericana en recibir, junto con 45 universidades a nivel mundial, la mención a 5 estrellas de QS ranking, máxima calificación posible. Este sistema de estrellas califica los niveles de investigación, empleabilidad, educación, infraestructura, internacionalización, innovación social y el criterio de especialistas en educación para asignar dichas estrellas (QS, 2016).

Cabe mencionar que como parte del Consejo Directivo de la institución se incluyen líderes empresariales y de la sociedad civil, pertenecientes a empresas y asociaciones como: FEMSA, Heineken Holding, Coca – cola FEMSA, Aerolíneas Volaris, Cemex, Lamosa, Frisa, Grupo Alfa, Banamex, Liverpool, Proeza, Televisa, BanRegio, BBVA Bancomer, Xignux, Vitro, Home Depot México, Bimbo, entre otras (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2016b).

3.2.1.2 Universidad Autónoma de Nuevo León

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) es una universidad estatal pública, fundada en 1933 como respuesta gubernamental a la necesidad de mano de obra calificada y de una institución de educación superior en el estado (Rojas, De León, y Sánchez, 1988). Desde su fundación y en los años siguientes, se adhiere inicialmente a la corriente socialista, característica de la sociedad mexicana de la época, y en clara oposición a la llamada “burguesía local” (Rojas, De León, y Sánchez, 1988).

En la década de 1950, con el objetivo de la construcción de la Ciudad Universitaria, la universidad recurre al Patronato Universitario de Nuevo León, formado por empresarios y comerciantes de la región, entre los que destaca Manuel L. Barragán, fundador de la Cruz Roja y Bebidas Mundiales (posteriormente Embotelladoras Arca y actualmente Arca Continental) y Joel Rocha, fundador de la cadena Salinas y Rocha (Rojas, De León, y Sánchez, 1988; Lara J. A., 2016).

En la década de 1960 se da inicio a lo que posteriormente se le llamaría "la aristocratización de la educación superior", que se considera responsabilidad de la penetración ideológica, económica y política de las fundaciones Kellog's, Rockefeller y Ford (Rojas, De León, y Sánchez, 1988). Esta "aristocratización" incluía medidas como un manejo autoritario de la universidad, el límite de cupo, la selección del alumnado y el cambio ideológico a la corriente anti-socialista, lo cual, aunado a la inestabilidad política del país llevó a protestas por parte del personal y el alumnado de la universidad (Ruiz, 1995).

Este movimiento concluyó en 1969 con la eliminación de la selección de alumnado y el límite de cupo, además de la implementación de un sistema democrático para la elección de los rectores y directores, y el otorgamiento de autonomía a la Universidad de Nuevo León para pasar a ser la Universidad Autónoma de Nuevo León (Ruiz, 1995).

En 2017, la UANL es la tercera universidad más grande en México. Cuenta con 26 facultades, 29 preparatorias, 37 bachilleratos técnicos, 91 licenciaturas, 117 maestrías y 43 doctorados (UANL, 2017).

Fundación UANL

La Fundación UANL, anteriormente llamada Patronato de Beneficio Universitario, fundado en 1950, se establece en el año 2000 como asociación civil autónoma y no lucrativa, con el propósito de recaudar fondos deducibles de impuestos para otorgar becas a estudiantes de la UANL, entre sus programas se incluye el otorgamiento de becas de colegiatura y manutención a estudiantes de escasos recursos y alto desempeño; el programa internacional de movilidad estudiantil de otorgamiento de becas para programas en el extranjero; y el programa de infraestructura y equipamiento de dependencias a través del cual se canalizan recursos para la actualización de infraestructura de la universidad.

Entre sus consejeros se incluyen políticos, empresarios y comerciantes de la región y entre sus benefactores se encuentran instituciones como Constructora Maíz Mier, Distribuidora Arca Continental, Fundación Ternium, GONHER de México, Sinergia Deportiva, entre otras.

3.2.1.3 Universidad de Monterrey

La Universidad de Monterrey (UDEM) es una universidad privada fundada en 1969 a través de la asociación civil denominada Fomento de Educación Superior, A.C. (FESAC), que incluye educadores, religiosos, empresarios y profesionistas. Sus antecedentes provienen de tres congregaciones religiosas: Los Honorables Hermanos de las Escuelas Cristianas, los Hermanos Maristas y las Hijas de María Inmaculada de Guadalupe, quienes a través de sus cuatro instituciones educativas de nivel medio superior (el Instituto Mater y el Instituto Regiomontano, el Centro Universitario Monterrey y la Universidad Labastida) plantearon un proyecto para la creación de una Universidad Intercongregacional (Flores, 2004).

Tras el llamado del entonces gobernador Eduardo Livas (1961 – 1967) y el rector de la Universidad de Nuevo León, se sostuvieron reuniones con directivos de escuelas particulares y empresarios de la región con el objetivo de abrir más instituciones de educación superior en Monterrey. Es así como nacen en 1969 la Universidad de Monterrey y la Universidad Regiomontana (UR) (Flores, 2004).

La universidad define como sus principios básicos la administración académica departamental organizada, la orientación vocacional gradual, educación formativa integral del ser humano, la tolerancia en la convivencia y cooperación entre personas (Somos UDEM, 2017).

Actualmente cuenta con 46 carreras, 16 maestrías y 15 posgrados, y de acuerdo al QS university Ranking (QS, 2016) ocupa el puesto 15 como mejor universidad a nivel nacional y el 101 en América Latina, además de contar con 3 estrellas en el sistema global de calificación de cinco estrellas de la misma organización.

3.2.1.4 Universidad Metropolitana de Monterrey

La Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM) es una universidad privada, fundada en 1989 con capital privado a través de la Asociación Civil Impulsora de Educación Superior, la cual es sustituida en 2007 por la Sociedad Civil Promotora Educativa Metropolitana (UMM, 2016).

En 2017, cuenta con 17 licenciaturas y 12 maestrías a nivel presencial y 5 licenciaturas y 2 maestrías en línea; y en 2014 reportó 24,000 alumnos, posicionándose como la universidad con mayor crecimiento en el norte del país (Buendía, 2014). La institución es presidida por el empresario Alfonso Romo Garza, fundador y director de Vector la casa de bolsa independiente más grande de México y del Grupo Plenus del sector de biotecnología, biología sintética,

educación, servicios financieros y bienes raíces; y su vicepresidente el también empresario Adrián Rodríguez de Vector, Empaques Ponderosa, Savia y Seminis (Lara y Anguiano, 2017).

3.2.1.5 Universidad Regiomontana

La Universidad Regiomontana (UERRE) es fundada en 1969, cuando se transforma en una universidad al Instituto Modelo de Enseñanza, fundado en 1951 por el profesor Humberto Ramos Lozano y vendido en 1958 al empresario Roberto Treviño González (U-ERRE, n.d.).

En 1974 un grupo de empresarios adquieren a la UERRE, entre los cuales se incluía a Rogelio Sada Zambrano de Fomento Inmobiliario y de la Construcción; Bernardo Garza Sada de Grupo Industrial Alfa; Eugenio Garza Lagüera de Valores Industriales; Andrés Marcelo Sada de Grupo CYDSA; Hernán Rocha de Salinas y Rocha; Rodolfo Barrera de Cementos Mexicanos; y Alberto Santos de Hoyos de Galletera Mexicana, entre otros (U-ERRE, n.d.). Desde marzo 2013 Garza Medina y un grupo de empresarios de la región asumieron el control de la UERRE y de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID). En 2017, la institución ofrece 3 bachilleratos, 26 licenciaturas y 17 posgrados, y cuenta con 8000 alumnos (U-ERRE, n.d.).

Tras este breve resumen sobre los aspectos más relevantes y pertinentes a esta investigación sobre las universidades elegidas para la Fase I de este estudio, se procede a una breve narración de la experiencia y resultados de la realización de las entrevistas correspondientes a esta fase.

3.2.2 Recolección de datos

En esta fase se recurrió a entrevistas semi estructuradas (Anexo 1) con personal de las áreas de vinculación de las universidades seleccionadas anteriormente. Para la localización de los sujetos a entrevistar se utilizó un muestreo intencional y por bola de nieve, de acuerdo con los objetivos de esta fase.

En total se llevaron a cabo 9 entrevistas, con 11 personas de las áreas de vinculación en el periodo que abarca del 21 de febrero al 22 de marzo de 2017. Como primer acercamiento se realizaron llamadas telefónicas a dichas instituciones para localizar a los entrevistados potenciales y los departamentos correspondientes; posteriormente se presentaron personalmente oficios membretados a cada oficina, seguido de un correo de seguimiento explicando los temas a tratar, la duración estimada y las fechas sugeridas para su realización, además de datos de contacto. En algunos casos el documento o el correo fue reenviado a personas que se consideraban más de acuerdo al perfil requerido para el objetivo de la entrevista. En una de las universidades, dada la falta de respuesta a los correos electrónicos y llamadas, se optó por realizar dos visitas en persona, tras lo cual se pudo concretar la cita para la entrevista.

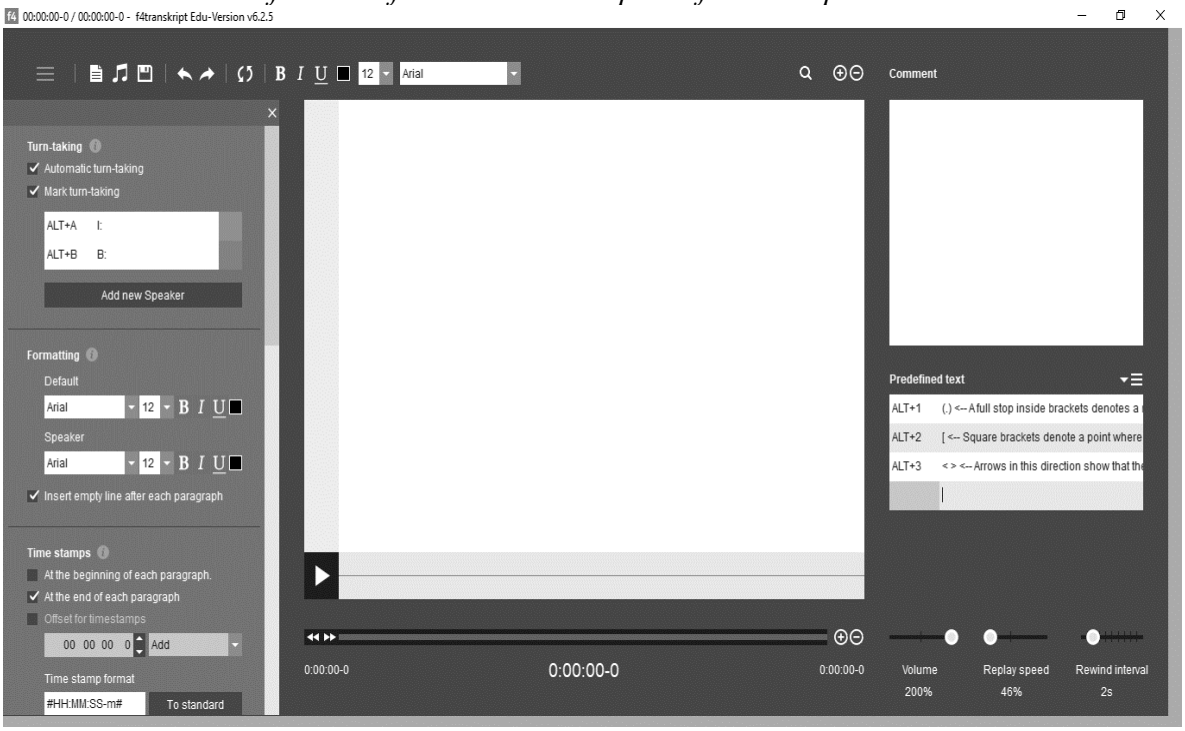
El audio de las entrevistas fue grabado con la aplicación "Voice Memos" para IPhone, dada la facilidad de uso, la alta calidad de audio y la compatibilidad inmediata del formato. Previo a cada entrevista, se solicitó la autorización del entrevistado para ser grabado en audio, a lo cual todos los entrevistados accedieron. Al mismo tiempo, se les informó de las medidas de confidencialidad de la investigación donde se mencionan los nombres de las instituciones mas no de los entrevistados y se censuran los detalles que pudieran llevar a relacionar las opiniones expresadas por los entrevistados con la universidad que representan.

La duración de las entrevistas de la Fase I fue entre 25 minutos y 1 hora 29 minutos. Todas las entrevistas se realizaron de forma presencial, en su mayoría en las oficinas de los entrevistados a excepción de una que se llevó a cabo en una cafetería, lo cual dificultó la transcripción dado el ruido de fondo en el audio. Las entrevistas fluyeron con comodidad y los entrevistados mostraron curiosidad e interés en la investigación y sus resultados. En 8 de las 9 entrevistas los entrevistados comentaron su interés particular en obtener acceso a los resultados finales del estudio, a lo cual se

les mencionó que como agradecimiento por su participación se les enviaría, en medida de lo posible, los resultados a los participantes.

El audio total de las 9 entrevistas suma más de 7 horas. Para su análisis se llevó a cabo la transcripción del mismo a través del software especializado “f4transkript”, el cual permite la reducción de la velocidad del discurso, pausas y rebobinado automático con el uso de pedal de transcripción, además de marcas de tiempo y conteo de párrafos automático (audiotranscription.de, 2016). El proceso de transcripción resultó en aproximadamente 120 páginas de texto.

Gráfica 2. Software de transcripción f4transkript v6.2.5



Fuente: Impresión de pantalla. Elaboración propia.

Las entrevistas permitieron explorar y conocer la percepción del personal involucrado en actividades de vinculación desde la perspectiva de la universidad, expresando lo que perciben como desafíos, situaciones, decisiones, eventos y factores que se presentan en el proceso de establecer estas relaciones entre empresa y universidad.

Como resultado de la información recabada en esta fase, las empresas que se mencionaron en el mayor número de instituciones, y que por lo tanto se contactaron para formar parte de las entrevistas de la Fase II son las que aparecen en el cuadro 2, que se presenta a continuación:

Cuadro 2. Lista de las 15 empresas con más menciones en las entrevistas con personal de universidades.

Menciones	Empresa
4	Cemex
4	Grupo Alfa / *Nemak*
4	Grupo TechInt / *Ternium*
4	Whirlpool
3	Grupo Alfa / *Alestra*
3	Grupo Alfa / *Alfa*
3	Caterpillar
3	Femsa
3	General Electric
3	Heineken
3	Proeza / *Metalsa*
3	Xignux / *Prolec*
2	Arca Continental
2	Grupo Alfa / *Axtel*
2	Frisa

Fuente: Elaboración propia

3.3 Fase II

En la fase II de este estudio también se utilizaron entrevistas semi estructuradas (anexo 2), pero en este caso con tomadores de decisiones de las empresas que resultaron mencionadas por el mayor número de universidades, de acuerdo con la información recabada en la Fase I.

A continuación (cuadro 3), se presenta la lista de empresas contactadas, entrevistadas y una breve comparación entre las características principales de las mismas.

3.3.1 Muestra

Para esta etapa se inició con la lista de las 15 empresas más mencionadas por las universidades entrevistadas, cabe aclarar, que ninguna de las empresas se encontró vinculada al mismo tiempo con las cinco universidades consultadas. De estas 15 empresas cabe la consideración de que Axtel

y Alestra se fusionaron a inicios del año 2016, pero fueron mencionadas en las entrevistas como empresas separadas.

Como preparación para la realización de las entrevistas se llevó a cabo una revisión de las páginas web y los reportes financieros de las empresas a contactar, excepto en los casos de Grupo Proeza y Frisa, ya que estas dos son empresas privadas sin reportes públicos, por lo que la información obtenida proviene de su página web, entrevistas, reportajes y otras fuentes secundarias. A continuación, se presenta el cuadro 3 actualizado con las empresas entrevistadas en la Fase II:

Cuadro 3. Empresas entrevistadas.

Menciones	Empresa
4	Cemex
4	Grupo Alfa / *Nemak*
4	Grupo TechInt / *Ternium*
3	Grupo Alfa / *Axtel-Alestra*
3	Grupo Alfa / *Alfa*
3	Femsa
3	Proeza / *Metalsa*
3	Xignux / *Prolec*
2	Arca Continental
2	Frisa

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar el acercamiento, comparación y dimensionamiento de las empresas consideradas en esta etapa, se presenta el cuadro 4, que engloba la información básica de las empresas entrevistadas.

Cuadro 4. Resumen de las características de las empresas entrevistadas.

	CEMEX	Alfa / NEMAK	TechInt / Ternium	G. Alfa	FEMSA	Proeza / Metalsa	Xignux	Arca Continental	Alfa / Axtel	Frisa
Ventas	250,909 mdp	81,326 mdp	138,009 mdp	293,782 mdp	399,507 mdp	x	39,251 mdp	93,666 mdp	14,060 mdp	x
Empleados	41,357	21,371	16,700	68,000	266,144	12,600	x	43,700	6,500	3,000
Capital	599 728 mdp	91,893 mdp	158,976 mdp	348,563 mdp	545,623 mdp	x	36,959.5 mdp	138,924 mdp	32,167 mdp	x
Utilidades (EBITDA)	51,410 mdp	15,245 mdp	29,571 mdp	43,254 mdp	54,987 mdp	x	2,930 mdp	20,092 mdp	4,298 mdp	x
Industria	Construcción	Manufactura	Siderurgia	Manufactura, alimentos, petróleo y gas	Bebidas, comercio y restaurantes	Manufactura, alimentos, salud, comunicaciones y desarrollo inmobiliario	Cables, transformadores, infraestructura y alimentos	Bebidas	Telecomunicaciones	Forja industrial
Origen	Monterrey	Monterrey	Luxemburgo	Monterrey	Monterrey	Monterrey	Monterrey	Monterrey	Monterrey	Monterrey
Año creación	1906	1979	2005	1974	1974	1956	1969	2001	1994	1971
Fundación altruista	Fundación Cemex	x	Fundación Ternium	Fundación Alfa	Fundación Femsa	Fundación Zaber	Fundación Xignux	Fundación Arca	Fundación Axtel	Fundación Frisa
Cotiza en BMV	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗

*Fuente: Elaboración propia con base en los reportes financieros y páginas web de las compañías correspondientes a 2017**

**Referencias correspondientes en la sección: Referencias al final de este capítulo.*

3.3.2 Recolección de datos

En esta fase, para la localización de los sujetos a entrevistar se llevó a cabo un muestreo intencional en las páginas web de cada empresa, en páginas de empleabilidad y a través una red de contactos personales, lo cual llevó a la obtención de un *gatekeeper*, es decir, una persona con información, autoridad y redes en el área a explorar (Gatekeeping, n.d.). Por último, también se llevó a cabo un muestreo por bola de nieve al solicitar a cada entrevistado si podía identificar a su homólogo en otra de las empresas consideradas para entrevistar.

En total se llevaron a cabo 12 entrevistas con 13 personas en diferentes áreas y niveles de 10 empresas en el periodo que abarca del 22 de junio al 1 de noviembre de 2017. Como primer acercamiento se consolidó una entrevista con quien posteriormente serviría de *gatekeeper* al contactar e invitar a personas en diferentes empresas y en posiciones similares a participar en la investigación. Las cinco empresas contactadas a través del gatekeeper accedieron a participar en el estudio, aunque en algunos casos redireccionaron la información a otra persona que consideraban más adecuada para el tema de la investigación y en uno de los casos se requirió contactar a diferentes personas a través de varios meses antes de concretar una cita para la entrevista.

Con las ocho empresas no incluidas en este grupo inicial se siguió un muestreo de bola de nieve, preguntando a los entrevistados si podían compartir la información de contacto de personas en posiciones similares en las empresas faltantes, a través de contactos personales o contactos públicos en bolsas de trabajo, reportes o páginas corporativas, de esta forma se pudieron contactar por correo o teléfono con personal de cinco empresas faltantes, aunque solamente se pudieron concretar dos entrevistas, dada la dificultad de convenir citas o la eventual falta de respuesta después de una conversación inicial.

Por último, se atendió al evento de feria de empleo EmpleaTec del Tecnológico de Monterrey para realizar una presentación personal del proyecto a las personas de las áreas de Recursos Humanos de las empresas que no había sido posible entrevistar con el seguimiento por correo y teléfono, con el resultado de concretar las últimas 2 entrevistas realizadas. Cabe mencionar que en una de las compañías fue imposible establecer contacto, aun cuando se comentó el proyecto en múltiples ocasiones a través de teléfono, correo electrónico e incluso en persona con personal del área de recursos humanos.

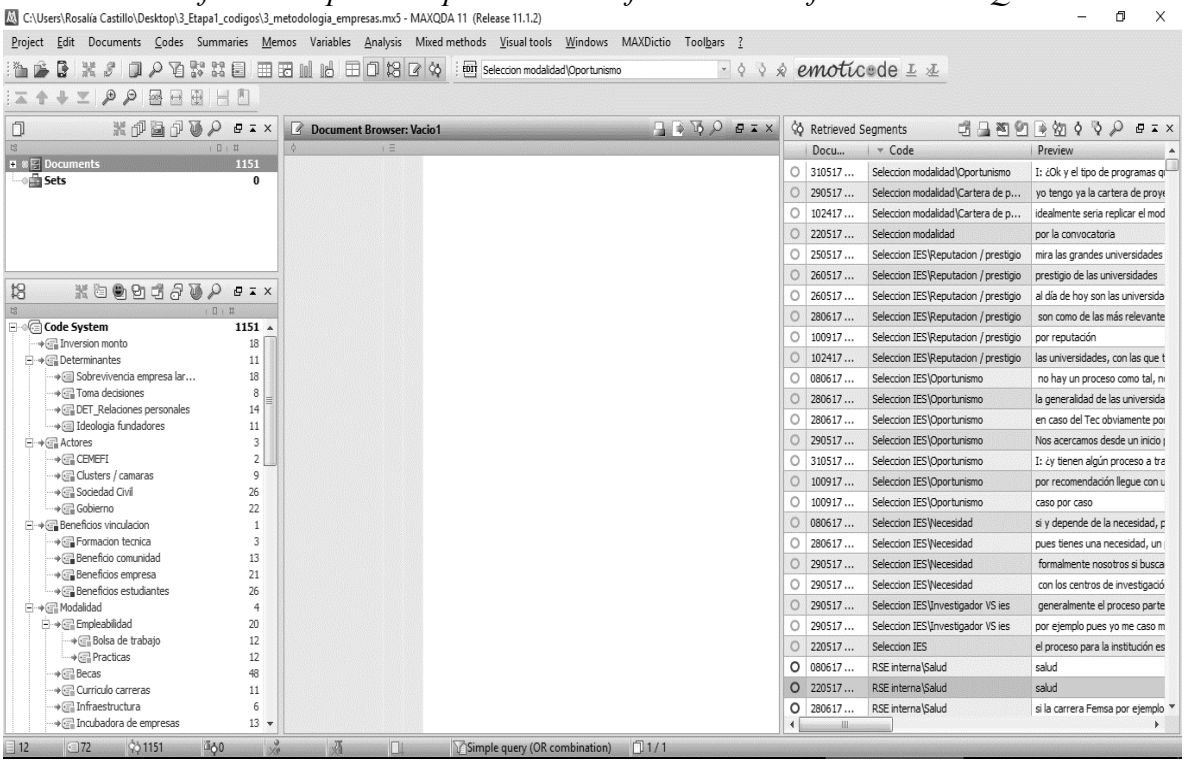
Al igual que la Fase I, las entrevistas de esta fase se grabaron a través de la aplicación "Voice memos" de Iphone, para lo cual se siguió el mismo protocolo para comentar las especificaciones de confidencialidad del proyecto y se requirió autorización de los entrevistados para ser grabados, a lo cual todos accedieron. La duración de las entrevistas varió entre 30 minutos y 1 hora con 3 minutos y todas se llevaron a cabo presencialmente, 11 en las oficinas del entrevistado y 1 en una cafetería.

Conforme se aplicaron las entrevistas se realizaron algunos cambios al cuestionario, como el cambio a un lenguaje más similar al utilizado por los entrevistados y se eliminó una pregunta que los entrevistados comentaron que "era muy relativo" o "no entendían" que se esperaba como respuesta. También se realizaron cambios en el orden de las preguntas para facilitar la conversación de acuerdo con los temas que el entrevistado iba mencionando por sí solo. Al igual que en la Fase I, los entrevistados se mostraron interesados por la investigación y por la posibilidad de acceder a los resultados de la misma.

En total el audio de las 12 entrevistas suma 9:38horas. El cual se transcribió utilizando también el software especializado f4transkript, lo cual concluyó con 220 páginas de texto aproximadamente. Se procedió a codificar este material a través del software MAXQDA, especial

para el análisis cualitativo de datos y la codificación por significado, para lo cual cuenta con funciones para importar, organizar, analizar, visualizar y publicar información en formato electrónico, incluyendo formatos Word, Excel, fotografía y video (What is MAXQDA, 2017).

Gráfica 3. Captura de pantalla de Software de codificación MAXQDA 11.1.2



Fuente: Impresión de pantalla. Elaboración propia.

Codificar es, de acuerdo con Brinkmann y Kvale (2015), el proceso de desmenuzar, examinar, comparar, conceptualizar y categorizar datos. Durante este proceso se obtuvieron 15 categorías principales y 49 subcategorías.

3.4 Fase III

En la Fase III del estudio se procedió a consolidar las posibles determinantes obtenidas a través de las entrevistas en empresas con las determinantes mencionadas en la literatura para la creación de una encuesta (anexo 3), la cual fue enviada a las empresas listadas en los directorios de Red SumaRSE y Consejo Nuevo León.

Cabe destacar la omisión del Centro Mexicano para la filantropía, organización que otorga el sello de Empresa Socialmente Responsable (ESR) en México. No se consideró el uso de su base de datos ya que, de las 142 empresas miembro, solamente 17 se reportan con oficinas en Nuevo León (CEMEFI, 2017) donde la mayoría también son miembros de Red SumaRSE, base que si es considerada en este estudio.

A continuación, se presenta una breve reseña de los antecedentes, las operaciones y la relevancia de las organizaciones seleccionadas.

3.4.1 Muestra

3.4.1.1 Red SumaRSE

Es una red de empresas que nace en 2003 con el objetivo de participar en el desarrollo sustentable de la sociedad a través de la colaboración con organizaciones de la sociedad civil mediante programas sociales (Red SumaRSE, 2016, p. 3). Para su operación se conforma por un comité ejecutivo, un consejo de asesores y cuatro comités operativos: el de iniciativa, evaluación y medición, el cual diseña, da seguimiento y evalúa las iniciativas de intervención comunitaria; el comité de administración y desarrollo quien promueve la adhesión de nuevos miembros y administra los recursos de la organización; el comité de fortalecimiento y formación, que fomenta el desarrollo de los miembros; y el de comunicación que crea y difunde los mensajes generados por la organización (Red SumaRSE, 2016, p. 3).

Como guía para sus actividades, Red SumaRSE toma seis áreas como prioritarias: Ciudadanía, recuperación de espacios públicos, oportunidades de desarrollo económico, imagen, identidad y cultura, integración familiar y cuidado del medio ambiente (Red SumaRSE, 2016, p. 5). En la implementación de sus programas se siguen tres pasos: la aplicación de metodologías desarrolladas en conjunto con OSC; la documentación del programa con el propósito de dar

seguimiento y explorar su posible replicación; y la evaluación y medición de resultados (Red SumaRSE, 2016, p. 6).

Entre las organizaciones que participan en esta iniciativa se incluyen Alfa, ARCA Continental, Banorte, CEMEX, Club de futbol Monterrey, Constructora Maíz Mier, FEMSA, Fundación Axtel, Fundación Deacero, Fundación Frisa, Fundación PepsiCo México, Fundación Soriana, Grupo Senda, Heineken Cuauhtémoc Moctezuma, InverCap afore, Praxair, Proeza, Sinergia Deportiva, Vitro, Vivaaerobus y Xignux (Red SumaRSE, 2016).

3.4.1.2 Consejo Nuevo León

El Consejo Nuevo León es un organismo en materia de planeación estratégica que se sustenta en la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León y su respectivo reglamento, con el objetivo de proponer y evaluar diferentes iniciativas transexenales y apartidistas que buscan alcanzar el desarrollo sostenible del estado con estrategias a largo plazo, independientes de los cambios de gobierno que sucedan en la entidad (Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015).

Para la planeación e implementación de iniciativas, el Consejo se divide en cinco comisiones que responden a diferentes áreas: Desarrollo humano, la cual atiende temas de arte y cultura, desarrollo social, educación, participación ciudadana, salud y valores; desarrollo sustentable que atiende temas de desarrollo urbano, infraestructura, medio ambiente y recursos naturales y movilidad y transporte; desarrollo económico que trabaja temas de desarrollo económico y generación de empleos; seguridad y justicia con áreas en impartición de justicia, procuración de justicia y seguridad pública; y gobierno eficaz y transparencia, enfocada en cuestiones de gobierno eficaz, mejora regulatoria y transparencia y cultura de la legalidad (Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015).

Este Consejo está compuesto por 16 miembros con voz y voto, y un secretario técnico y asesores expertos sin voto. Entre sus miembros (Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015) se incluyen personas relacionadas directamente con la administración de empresas como Alfa, Arca, Cemex, Compañía Minera Autlán, Femsa, Frisa y Xignux. Dadas sus labores de planeación estratégica a nivel estatal, donde se le da prioridad al fomento de colaboraciones intersectoriales y su relación con las principales empresas y universidades de la región, se consideró relevante considerar Consejo Nuevo León en este estudio.

3.4.2 Recolección de datos

En esta sección se presenta el proceso de recolección de datos a través de un formato de encuesta que fue enviado el 13 de marzo 2017 a las dos organizaciones presentadas anteriormente. El cuestionario se elaboró a partir de los antecedentes teóricos y de los hallazgos obtenidos del análisis de las 21 entrevistas de la Fase I y II.

El cuestionario para la encuesta se desarrolló entre diciembre 2017 y marzo 2018, enviando la versión final a los actores clave en las respectivas organizaciones el 13 de marzo de 2018. Durante el proceso de desarrollo se consideró como prioritario la calidad de la interfaz, la duración de la encuesta y la cantidad de preguntas, además de evitar temas que demostraron ser sensibles durante las entrevistas, como lo son las inversiones exactas en programas de RSE o vinculación.

Para la elaboración de las preguntas se consideraron 9 determinantes, cinco desde la literatura revisada en el capítulo anterior y cuatro desde la información recabada a través de las entrevistas de las fases I y II (cuadro 5). Las determinantes consideradas fueron: Tamaño de la empresa (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih, Chih, y Chen, 2010; Chivite, Enciso, García, y Tua, 2014; Gao, Heravi, y Xiao, 2005; Pozniak, Ferauge, Arnone, y Geerts, 2011; y Reverte, 2009); efecto contagio (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Reverte, 2009, Bansal y Clelland,

2004; Bansal y Roth, 2000; y Henriques y Sadorsky, 1996); rentabilidad de la empresa (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al., 2010; Chivite et al., 2014; Pozniak et al., 2011; y Reverte, 2009); sector (Chivite et al., 2014; y Ranangen y Zobel, 2014); reputación y publicidad (Fiedler and Deegan, 2007; Rondinelli and London, 2002; Selsky and Parker, 2005); las redes del consejo o alta dirección (abreviada como administración), la estrategias para sobrevivencia de la empresa, actividades relacionadas con empleabilidad a futuro, y la continuidad de la ideología de los fundadores.

Cuadro 5. Determinantes consideradas para la realización de la encuesta.

Determinante	**Fuente**
Tamaño de la empresa	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite, Enciso, Garcia, y Tua, 2014; Gao, Heravi, y Xiao, 2005; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009.
Efecto contagio	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Reverte, 2009; Bansal y Clelland, 2004; Bansal y Roth, 2000; y Henriques y Sadorsky, 1996.
Rentabilidad de la empresa	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite et al, 2014; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009.
Sector	Chivite et al, 2014; y Ranangen y Zobel, 2014.
Reputación / publicidad	Fiedler y Deegan, 2007; Rondinelli y London, 2002; y Selsky y Parker, 2005.
Administración (Redes personales)	Entrevistas
Estrategias para sobrevivencia de la empresa	Entrevistas
Empleabilidad a futuro	Entrevistas
Continuidad de la ideología de los fundadores	Entrevistas

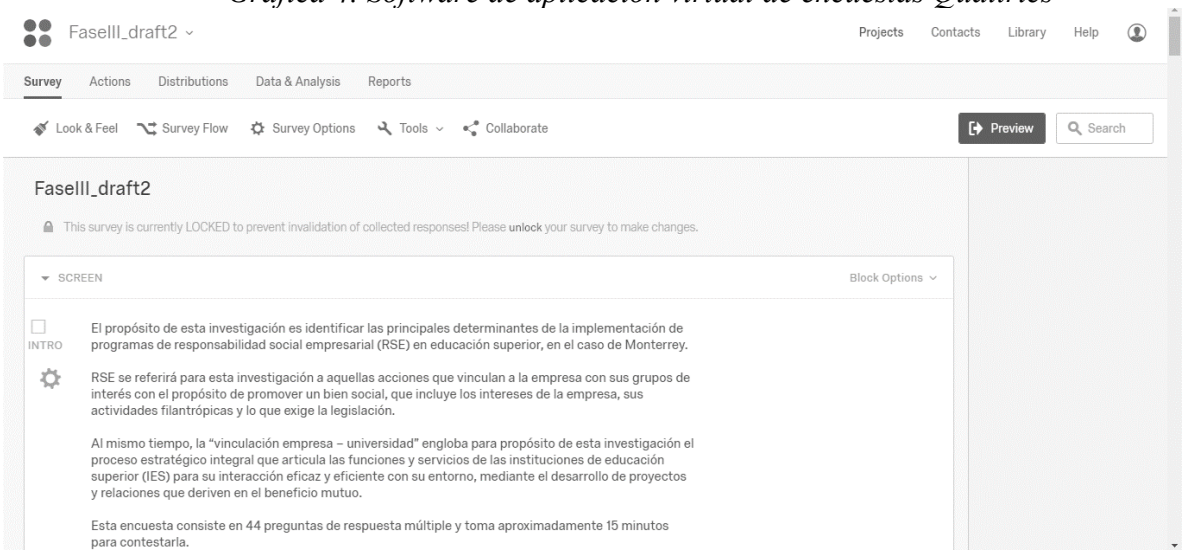
Fuente: Elaboración propia.

La primera versión del cuestionario consistía en 57 preguntas de opción múltiple y en escala de Likert, para facilitar la interacción con la encuesta y reducir el tiempo de respuesta de los participantes. Esta versión se programó en el software Qualtrics, el cual provee una plataforma virtual para llevar a cabo encuestas en línea. Se eligió este software ya que su interfaz es más estética en comparación con programas similares de uso gratuito, por su facilidad de uso tanto para

el diseño de la encuesta como para su respuesta. Entre sus ventajas se incluye compatibilidad automática con dispositivos móviles y por las diferentes formas de compartir la encuesta que el programa ofrece, como lo es invitación directa por correo, links de uso múltiple y links personalizados y rastreables por dirección IP (Qualtrics, 2018).

En el diseño de la encuesta se consideraron diferentes aspectos de la interacción usuario – interfaz, incluyendo las recomendaciones de Dillman (2000), por ejemplo el uso de un diseño sencillo y atractivo, la consideración de compatibilidad entre dispositivos, exploradores y pantallas, el uso de lenguaje no especializado, mantener las preguntas más difíciles o privadas para el final de la sección o cuestionario y redactar las preguntas de forma concisa.

Gráfica 4. Software de aplicación virtual de encuestas Qualtrics



Fuente: Impresión de pantalla. Elaboración propia.

Una vez programado y listo para usar, el cuestionario se envió en prueba piloto a personas no pertenecientes a la población meta, dado el reducido número de empresas consideradas. En la prueba piloto se obtuvo retroalimentación sobre la redacción y tiempo de respuesta de personas fuera de la muestra objetivo.

En la prueba piloto se les pidió a los participantes medir su tiempo de respuesta y comentar cualquier sugerencia o preocupación sobre la encuesta, sus instrucciones, diseño o presentación (Gay, Mills, y Airasian, 2009). Toda la retroalimentación obtenida fue considerada para el rediseño de la encuesta. Entre los cambios realizados se incluyen; cambios en la redacción de algunas preguntas para clarificar significado, la inclusión de breves definiciones de los términos a utilizar al inicio del cuestionario (responsabilidad social empresarial y vinculación empresa – universidad), se eliminaron algunas preguntas que no se consideraron fundamentales, se estandarizó el número de opciones de respuesta y se aleatorizaron las preguntas de las secciones en escala de Likert.

Tras estas modificaciones, el formato del cuestionario se redujo a 44 preguntas con un estimado de 12 a 15 minutos de respuesta. Esta última versión fue nuevamente programada en Qualtrics y enviada a las personas que realizaron la primera prueba piloto para su reconsideración, lo cual no provocó cambios significativos al formato. Posteriormente se procedió a contactar a los *gatekeepers* en ambas organizaciones, en ambos casos aceptaron enviar la encuesta a sus respectivas bases de datos.

Además, Consejo Nuevo León, facilitó el acceso a la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA), organismo que de acuerdo con su misión institucional busca representar, promover y servir a los intereses de la comunidad industrial de Nuevo León (CAINTRA, 2017). Dado que su directorio es de uso exclusivo para sus socios, no fue posible saber la cantidad exacta de empresas contactadas a través de esta red. Aunque gran parte de las empresas consideradas en Red SumaRSE y Consejo Nuevo León también forman parte de este grupo.

La recolección de respuestas comenzó el día 13 de marzo y finalizó el día 30 de junio. En este periodo, además del repetido envío de correos electrónicos a través de los gatekeepers, también se optó por contactar directamente a las personas que accedieron a conceder entrevistas en las fases anteriores y a los contactos obtenidos en la feria de empleo a la que se asistió en la Fase II.

3.5 Referencias

ALFA, S.A.B. de C.V. (2017). Informe Anual 2016. San Pedro Garza García: Alfa.

ARCA Continental. (2016). Transformación que nos fortalece: Informe Anual 2016. Monterrey: EARTHCOLOR.

audiotranscription.de. (2016). Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de f4transkript - faster transcription of interviews and recordings: https://www.audiotranskription.de

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.

Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Bansal, P., y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.

Brinkmann, S., y Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. USA: SAGE.

Buendía, A. (14 de Octubre de 2014). Crece Universidad Metropolitana. Obtenido de Grupo Reforma: http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=366371ypo=4yurlredirect=http://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=366371ypo=4

CAINTRA. (2017). CAINTRA. Obtenido de Misión y Visión: http://www.caintra.org.mx/mision_vision.html

Cárdenas, S., y Sánchez, D. (2012). Las encuestas nacionales de vinculación: Una revisión de los hallazgos. En S. Cárdenas, E. Cabrero, y D. Arellano, *La difícil vinculación universidad-empresa en México* (págs. 23-74). México: CIDE.

Castelo, M., y Lima, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of business ethics*, 83(4), 685-701.

CEMEX, S.A.B. de C.V. (2016). Reporte integrado 2016. San Pedro Garza García: CEMEX.

CEMEFI. (2017). Directorio de Miembros. Obtenido de CEMEFI: http://www.cemefi.org/directoriomiembros/sources/index.htm

Chih, H., Chih, H., y Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of business ethics*, 93(1), 115-135.

Chivite, M., Enciso, V., Garcia, B., y Tua, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: la crisis y el efecto de contagio. *CIRIEC-España, revista de economía publica, social y cooperativa*, (81)127-161.

Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica. (2015). Nuevo León Mañana Plan estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030. Monterrey.

Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* SAGE publications.

Creswell, J., y Plano, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* California: SAGE Publications.

Dillman, D. (2000). *Mail and internet surveys: The total design method*. New York: Wiley.

Fiedler, T., & Deegan, C. (2007). Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 410-441.

Flores, O. (2004). Universidad de Monterrey: Historia y desafíos (1969 - 2004). Monterrey: Trillas.

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (2016). Informe Anual 2016. Monterrey: FEMSA.

Gao, S., Heravi, S., y Xiao, J. (2005). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. *Accounting Forum*, 29(2), 233-242.

Gatekeeping. (s.f.). Recuperado el 8 de 11 de 2017, de Sociology dictionary: http://sociologydictionary.org/gatekeeping/

Gay, L., Mills, G., y Airasian, P. (2009). *Educational research: Competences for analysis and interpretation.* New Jersey: Merrill Prentice-Hall.

Henriques, I., y Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2016a). Datos y cifras. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que+es+el+Tecnologico+de+Monterrey/Datos+y+cifras/

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2016b). Gobierno Institucional. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: https://tec.mx/es/nosotros/gobierno-institucional

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2016c). Nuestra historia. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: https://tec.mx/es/nosotros/nuestra-historia

Lara, J. A. (14 de junio de 2016). Testigo de la evolución de Arca Continental. Obtenido de El financiero: http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/testigo-de-la-evolucion-de-arca-continental.html

Lara, J. A., y Anguiano, D. (26 de enero de 2017). Monterrey. Obtenido de El financiero: http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/figuran-dos-empresarios-regios-en-el-plan-presidencial-de-amlo-para-2018.html

Malhotra, N. (2008). *Marketing Research: An applied orientation*. Pearson Education India.

Mendirichaga, R. (1982). *El Tecnológico de Monterrey: Sucesos, anécdotas, personajes.* Monterrey: Ediciones Castillo.

Pozniak, L., Ferauge, P., Arnone, L., y Geerts, A. (2011). Determinants of internet corporate social responsibility communication. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 1-14.

QS. (2016). QS Latin America. Obtenido de QS Top Universities: https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016

Qualtrics. (2018). Qualtrics. Obtenido de Research Core: https://www.qualtrics.com/research-core/

Ranängen, H., y Zobel, T. (2014). Revisiting the how of corporate social responsibility in extractive industries and forestry. *Journal of cleaner production*. 84, 299-312

Red SumaRSE. (2016). 4to Informe Red SumaRSE 2015 - 2016. Monterrey.

Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.

Rojas, J., De León, M., y Sánchez, J. (1988). *La U.A.N.L. veinte años después...* Monterrey, México: Asociación Política Antonio I. Villareal.

Rondinelli, D. A., & London, T. (2002). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust. *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*, 201(216), 16.

Ruiz, C. (1995). *La autonomía de la Universidad de Nuevo León.* Monterrey, México: Oficio ediciones.

Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

Somos UDEM. (2017). Obtenido de UDEM: http://www.udem.edu.mx/Esp/Somos-UDEM/Pages/default.aspx

Ternium. (2017). Annual Report 2016. Luxemburgo: Ternium.

UANL. (2017). La Universidad. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: http://www.uanl.mx/universidad

U-ERRE. (s.f.). Historia. Obtenido de UERRE: http://www.u-erre.mx/historia.php

U-ERRE. (s.f.). Historia U-ERRE. Obtenido de U-ERRE: http://demo.ur.mx/U-ERRE/Historia.aspx

UMM. (2016). Conoce UMM. Obtenido de Universidad Metropolitana de Monterrey: http://www.umm.edu.mx/conoce-umm

Vela Peón, F. (2008). Un acto metodológico básico de la investigación social: La entrevista cualitativa. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (63-97). México: Miguel Ángel Porrúa.

What is MAXQDA. (2017). Recuperado el 9 de noviembre de 2017, de MAXQDA: http://www.maxqda.com/what-is-maxqda

Xignux, S.A. de C.V. (2015). Reporte Anual 2015. San Pedro Garza García: Xignux, S.A. de C.V.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta el análisis de la información recabada a través de las tres fases de metodología, con el objetivo de responder a la pregunta de investigación ¿por qué las empresas deciden implementar programas de RSE relacionados con la educación a nivel superior?

En el análisis cualitativo de la fase I y II, se busca categorías, patrones, temas y significados en los textos de transcripción de las entrevistas realizadas a personal de vinculación en la universidad y en la empresa (Kwortnik, 2003). En el análisis cualitativo y cuantitativo de la fase III se busca establecer las determinantes a través de la información obtenida en la encuesta aplicada a personal de las áreas de vinculación de empresas con operaciones en Monterrey.

Para analizar las entrevistas se utilizó un método basado en la teoría fundamentada, por su nombre en inglés, grounded theory (Glaser y Strauss, 1967) la cual propone un procedimiento práctico para conducir investigaciones que se enfocan en el proceso interpretativo al analizar la producción de significado y conceptos usados por los actores sociales en su entorno social. Este tipo de análisis conlleva dos conceptos clave: la constante comparación, que se refiere a que los datos sean recolectados y analizados simultáneamente; y el muestreo teórico, que se refiere a que las decisiones sobre qué información tomar a continuación se llevan a cabo de forma dinámica, fundamentado en las fases anteriores.

El análisis de resultados en esta sección se organiza de forma secuencial, siguiente el orden del sistema de códigos obtenido a partir del análisis del discurso de las entrevistas. Este método de sistematización de la información se emplea dado a que se considera necesario presentar cada categoría, sus subcategorías, extractos relevantes como ejemplos del discurso de los entrevistados

y la relación entre grupos para organizar, resumir y comprender el material de más de 120 páginas de transcripciones correspondientes a la Fase I.

A continuación, se revisa la vinculación empresa – universidad desde la perspectiva de los actores que la llevan a cabo en la universidad, posteriormente se agrega el punto de vista de los tomadores de decisiones desde la industria, después se presenta la información obtenida a través de la encuesta enviada a bases de datos de dos grupos empresariales, para finalmente proceder al análisis estadístico que permitirá obtener las determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior.

El orden de las siguientes secciones, divididas por fases, sigue la misma línea que el guion de las entrevistas semiestructuradas y en la Fase III, las secciones cubiertas en la encuesta. Por último, cabe mencionar que por concepto de privacidad y anonimato se analizará el fenómeno en general desde la perspectiva de las personas que llevan a cabo la vinculación y no el caso particular de una institución, esto fue acordado previamente con los entrevistados para garantizar la protección de su identidad y mantener el rigor de la investigación (Gibson, Benson y Brand, 2013). Para mantener las condiciones de anonimato acordadas previamente se optó por no identificar cada extracto de entrevista, ya que se considera sería posible identificar a los entrevistados al reconocer los diferentes extractos de la misma entrevista.

4.1 Fase I: Entrevistas a personal de áreas de vinculación en universidades

En esta fase se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas a personal de las áreas de vinculación de las cinco universidades seleccionadas por su relevancia. Estas entrevistas se transcribieron y se procedió a hacer un análisis del discurso a través de la codificación por significado.

Este proceso de codificación llevó a la creación de cinco categorías principales: (1) relevancia institucional, (2) beneficios percibidos, (3) modalidades de vinculación, (4) administración interna de la vinculación y (5) áreas de oportunidad. A continuación, se presenta el sistema de códigos (Cuadro 6) que se procederá a discutir en el análisis de la Fase I. Este sistema de códigos agrupa en categorías los principales temas tratados durante las entrevistas con el personal de las universidades, permitiendo sintetizar la información obtenida. Cabe mencionar que el análisis y ejemplos de cada categoría y subcategoría seguirán el orden y jerarquía presente en el Cuadro 6, correspondiente al sistema de códigos.

Cuadro 6. Sistema de códigos Fase I

Sistema de códigos	Relevancia institucional	Misión / Visión	
		Contribución social	
		Exigencias gubernamentales	
		Atracción de recursos	
	Beneficios	Universidad	Estudiantes
		Sociedad	
		Empresa	
	Modalidades	Complejidad baja	Servicio social
			Prácticas profesionales
			Tradicional en clase
			Bolsa de trabajo
		Complejidad media	Educación continua
			Formación profesional
			Actualización de CV
		Complejidad alta	Transferencia de conocimiento
			Incubadora de empresas
			Programas sociales
		Filantropía	Donativos
			Becas

Fuente: Elaboración propia.

Continuación cuadro 6. Sistema de códigos Fase I

Sistema de códigos	Administración interna	Administración	Sin depto.
			Servicios estudiantiles
			Egresados
			Depto. especializado
		Comunicación	Tradicional
			Redes sociales
			Exclusiva
		Regulación	No hay / desconoce
			No general
			Modelo general
		Evaluación	No evaluación
			Básica
			Transición
			Modelo
	Áreas de oportunidad	Lineamientos	
		Comunicación	
		Formalidad	
		Desconfianza	
		PYMES	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Relevancia institucional

En el primer grupo, correspondiente a las menciones sobre la relevancia institucional de las actividades de vinculación. En las menciones agrupadas en este código los entrevistados expresan que la vinculación con empresas es "fundamental" para la universidad. Cuatro de las cinco universidades participantes en esta fase presentan la vinculación con el sector productivo como una de las principales tareas de la universidad, estando presente en su misión, visión o pilares de acción.

"Nosotros nos vinculamos con el entorno por una doble contribución tanto a la visión y objetivos de la empresa, como a la visión y objetivos de (la universidad)."

Destaca la percepción de que la vinculación con la industria no solo facilita la transición de los estudiantes de su vida estudiantil a la vida laboral, sino que también forma parte de la contribución de la universidad hacia la sociedad, al considerar a la empresa como otro actor social relevante para la comunidad.

"Tenemos que servir a la sociedad en todos sus sectores y pues el sector productivo es uno de esos sectores entonces siempre estamos atentos."

Las exigencias gubernamentales sobre la implementación de Consejos Consultivos en universidades también fueron mencionadas como uno de los principales motivos por los que la universidad se enfoca en la vinculación con industria.

"Los organismos nacionales de acreditación de las licenciaturas obligan a que tengas un consejo consultivo, a que te estés retroalimentando del sector productivo para el diseño de los planes de estudio."

El personal de las universidades mencionó como relevante la atracción de fondos de la industria a través de programas de vinculación. Estos recursos se obtienen principalmente a través de donaciones directas a la universidad, becas para estudiantes y pagos por consultoría, asesoría o investigación. Estas menciones corresponden con Philbin (2008) quien presenta la necesidad de las universidades para diversificar sus métodos para obtener recursos como uno de los factores por los que las universidades participan en la vinculación con industria.

"Nosotros lo vemos como una necesidad (la vinculación) porque también tenemos necesidades económicas que solventar."

En general, todos los entrevistados mencionaron la vinculación con empresas como parte fundamental de las labores de la universidad, aun cuando lo justificaron de diferentes maneras, abarcando desde motivaciones morales o de "deuda con la sociedad" como motivaciones

económicas al considerar la vinculación como una forma efectiva de obtener recursos ya sea a través de donaciones, consultoría, o investigación.

4.1.2 Beneficios

Los beneficios percibidos de la vinculación con empresas fue un tema relevante a través de las entrevistas. A continuación, se presentan las cuatro subcategorías en las que se dividió esta categoría, con su respectivo análisis y ejemplos.

4.1.2.1 Beneficios para la universidad

En el caso de la universidad, los beneficios percibidos de la vinculación empresa – universidad se pueden agrupar en tres ideas principales: (1) la obtención de recursos, (2) el posicionamiento o la mejora en reputación y prestigio de la universidad y (3) experiencia a los profesores, lo cual mejora la experiencia de los estudiantes.

En el primer grupo se mencionó en repetidas ocasiones la posibilidad de adquirir inversiones para llevar a cabo proyectos de investigación, para los gastos corrientes de la universidad o como fuente de ingresos extra para los profesores, de forma que si reciben este complemento a sus ingresos a través de la universidad sería "más difícil llevárselos".

"También nos genera ingresos complementarios que (la universidad) utiliza para invertir en otras cosas que le hacen falta, o sea, también son una fuente de ingresos para otras cuestiones que necesitamos y también para los mismos profesores, porque el profesor cuando hace un proyecto recibe un paguito adicional."

En el segundo grupo se incluye la percepción de que la vinculación con empresas genera un mayor prestigio para la universidad, ya sea al generar soluciones para la industria o al considerar que el vincularse con "la gran" empresa por si solo mejora la reputación de la universidad.

"Yo busco prestigio, si la vinculación no me suma prestigio no la tomamos."

Por último, se menciona también como beneficio para la universidad que sus profesores se vinculen con la industria, ya que esto les permite mantenerse actualizados con la tecnología y corrientes de pensamiento, de modo que pueden transmitir estos conocimientos a los alumnos, asegurándose así de que la educación que reciben corresponde a lo que la industria requiere.

"Queremos que nuestros profesores, enseñen a nuestros alumnos a resolver retos reales usando el conocimiento, si yo quiero alumnos que resuelvan retos reales usando el conocimiento necesito profesores que lo estén haciendo."

En estos tres grupos de beneficios percibidos para la universidad resulta interesante que se incluyen diferentes grupos de interés y esferas en las que se desempeña la universidad, como la empresa y sus recursos, la sociedad y la reputación de la universidad, los profesores, los alumnos y la percepción de calidad y obligación de la universidad.

4.1.2.2 Beneficios para los estudiantes

En cuanto a los beneficios percibidos para los estudiantes, se detectaron tres categorías: (1) la vinculación empresa-universidad le permite a los estudiantes obtener experiencia laboral lo cual mejora sus prospectos de empleabilidad y también les ayuda a confirmar su "vocación" profesional, (2) la vinculación le da a los estudiantes acceso a la tecnología que está siendo utilizada por las empresas, y (3) algunas modalidades de vinculación también permiten que los estudiantes tengan ingresos.

La primera categoría cubre la experiencia y sus efectos en empleabilidad para los estudiantes. Los entrevistados expresaron como la vinculación con empresas le permite a los estudiantes ganar experiencia laboral al mismo tiempo que llevan a cabo sus estudios, además de

permitirles aprender qué se espera de ellos y cómo comportarse en un ambiente laboral. Esta experiencia les ayuda a ser más competitivos como empleados al terminar su preparación.

"Dejan de ser el estudiante juguetón llevado que hay aquí en la universidad y se convierte en el trabajador responsable y dirigido que tienen que ser dentro de una empresa, que eso a los 20 o 19 años es un poquito complejo."

También destacó como consecuencia de la experiencia laboral la oportunidad de confirmar su "vocación" profesional, de modo que se aseguran de que "les gusta" su carrera, que "se ven" trabajando en posiciones correspondientes a su profesión y de poder reconocer en qué áreas necesitan desarrollarse más.

"La experiencia vivencial de lo que realmente es ir a un lugar y trabajar en tu área yo creo que les ayuda bastante a conocer realmente si ese es el área que realmente quieren (...) también darte cuenta de que en qué área, te hace falta como desarrollarte un poquito más."

En la segunda categoría se incluyen los beneficios a los estudiantes al tener contacto con la tecnología utilizada en la industria, de modo que al obtener su título profesional pueden estar seguros de ser competentes en las habilidades y herramientas necesarias para incorporarse a la industria.

"Aprenden las tecnologías que operan en las empresas porque, aunque la universidad tiene áreas de trabajo muy equipadas, laboratorios muy avanzados (...) realmente al ir a las empresas entran en contacto con la realidad profesional."

Por último, la tercera categoría se centra en los ingresos que los estudiantes pueden recibir al participar en prácticas profesionales o proyectos similares. Estos ingresos se ven como una forma de evitar que los estudiantes dejen de estudiar por necesidades económicas y como una forma de asegurar que al graduarse puedan obtener puestos con salarios más elevados. Cabe mencionar que esta categoría solo fue mencionada por dos de las cinco universidades, pero en esos dos casos fue mencionada repetidamente.

"Es bien importante para nuestros jóvenes, (ellos) son de un estrato social no muy alto, entonces si el muchacho pues si tiene que trabajar y para nosotros como universidad es un compromiso muy fuerte el que les podamos dar todo lo necesario para que se inserten en el mundo laboral pronto y de la manera más suavecita y más fácil posible."

En esta sección de beneficios percibidos de la vinculación industria – universidad para los estudiantes destaca la inserción al mercado laboral, mas no se hace referencia a su preparación personal o para con la sociedad más allá de ser mano de obra calificada para las empresas.

4.1.2.3 Beneficio para la sociedad

En cuanto a los posibles beneficios de la colaboración entre empresa y universidad para con la sociedad solamente se identificó una categoría, el incremento en "nivel de vida" de los egresados, lo cual se ve como promotor de un "cambio social".

"Creemos que se ha dado un cambio de nivel de vida, todos nuestros egresados al encontrar un trabajo pueden mover su nivel de vida, generalmente la gran mayoría viven mejor que como vivieron sus padres y a lo mejor mucho mejor que como vivieron los abuelos, eso es un cambio social tremendo."

En la misma categoría también se incluyen menciones sobre como esta mejora en el "nivel de vida" de sus graduados permite que no se incorporen al crimen organizado o a actividades similares.

En esta categoría sobresale la concentración de las respuestas en una visión muy general de los posibles beneficios económicos para los estudiantes una vez concluidos sus estudios como único beneficio significativo para la sociedad en general, omitiendo en su totalidad aspectos de innovación, eficiencia, desarrollo social o influencia en política pública. Esto se contrapone a lo expresado por los entrevistados en la sección "Relevancia institucional" donde consideraban la vinculación como una forma de contribuir con la sociedad. Se puede especular que esto refleja superficialidad en cuanto a las responsabilidades sociales percibidas por la universidad.

4.1.2.4 Beneficios para la empresa

Como última categoría de beneficios percibidos por el personal de las universidades, se presentan los correspondientes a las empresas, donde solamente se consideró una categoría asignada como reclutamiento. En esta categoría el personal de las áreas de vinculación de las universidades solo mencionó el acceso a reclutar a sus graduados como la única posible ventaja que las empresas tienen al vincularse con universidades.

"Ellos quieren reclutar, ellos quieren atraer capital humano, una primera parte cuando ven a (la universidad) *es que, pues es una fuente de extraordinarios cuates bien preparados, vamos a vincularnos con* (la universidad)."

Al igual que en los beneficios para la sociedad, la visión del personal en áreas de vinculación de las universidades consideradas para este estudio es muy general y enfocada en las actividades más básicas de la interacción entre empresa y universidad, al omitir por completo aspectos de las modalidades de investigación y desarrollo, incubadora de empresas o consultoría.

Como conclusión, en la categoría de beneficios percibidos destacan las menciones a beneficios directos de la mejora en la empleabilidad de los estudiantes, tanto en la mejora en su preparación, el incremento en posible remuneración, los beneficios en nivel de vida que el aumento en ingresos representa y como mano de obra calificada para la empresa.

Las menciones directas a posibles beneficios de actividades de vinculación con mayor complejidad fueron casi nulas en todas las entrevistas realizadas, aun cuando se les dio importancia en el discurso de los entrevistados en otros aspectos relevantes, especialmente en la categoría de relevancia institucional. Esta diferencia se puede deber a que las actividades de menor complejidad se llevan a cabo más frecuentemente y con impactos inmediatamente reconocibles como

experiencia y empleabilidad, en contraste con los beneficios de actividades de mayor complejidad como la mejora de procesos o uso más eficiente de recursos, por ejemplo.

A continuación, se procede con la sistematización de la categoría de modalidades de vinculación, de acuerdo al personal de universidades entrevistado.

4.1.3 Modalidades de vinculación

Esta categoría se divide en cuatro subcategorías para su análisis. Las subcategorías se agruparon de acuerdo con el nivel de complejidad de la modalidad de vinculación y se separaron las actividades de filantropía dado que se consideró como una modalidad más unilateral que las demás actividades.

4.1.3.1 Complejidad baja

Como primera subcategoría se consideró aquellas actividades de baja complejidad como el servicio social, las prácticas laborales, bolsa de trabajo y la vinculación tradicional en clase. A continuación, se presenta el análisis de cada subcategoría y ejemplos representativos de los comentarios obtenidos en las entrevistas.

Servicio social

El servicio social es obligatorio en México para la obtención de un título profesional y este se define en el Artículo 53° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como el trabajo de carácter temporal que ejecuten y presten los profesionistas y estudiantes en interés de la sociedad y el Estado. Este servicio se debe llevar a cabo por al menos 6 meses, cubriendo 480 horas (Secretaría de Servicios Parlamentarios, 1917). Este servicio social se puede dividir en 240 horas de servicio social y 240 horas de servicio social profesional, coloquialmente llamadas

prácticas profesionales o laborales, en esta investigación se sigue esta diferenciación ya que es la nomenclatura más utilizada por los entrevistados.

En cuanto al servicio social como modalidad de vinculación empresa - universidad, resultó ser uno de los tipos de vinculación más mencionadas por los entrevistados, quienes la consideran como la modalidad más recurrente con los estudiantes junto con las prácticas laborales, pero con la consideración de que el servicio social se lleva a cabo con mayor frecuencia en relación con instituciones gubernamentales para profesiones relacionadas con medicina, licenciatura en derecho y servicios públicos o con organizaciones de la sociedad civil con programas no relacionados con la preparación profesional de los estudiantes. La relación con las empresas en este tipo de vinculación se lleva a cabo principalmente con las fundaciones empresariales, aun cuando se mencionó en menor medida la relación directa con la empresa para algunos programas como voluntariados.

"La vinculación es súper importante porque es donde los alumnos van a realizar su servicio social o actividades de sentido humano, (...) o sea el grueso son ONG's y fundaciones de empresas, o algunas empresas que traen iniciativas sociales, no necesariamente fundaciones."

Esta modalidad se consideró como la de menor complejidad con el sector empresarial al ser obligatoria por ley y de naturaleza no profesionalizante, además de que en su mayoría se da con organizaciones de la sociedad civil (OSC) y fundaciones empresariales.

Prácticas profesionales

En la subcategoría de prácticas profesionales se consideran las actividades que llevan a cabo los estudiantes en empresas como "aprendices", generalmente estas actividades son relacionadas con su profesión, requieren poco entrenamiento y no necesariamente son remuneradas. Su propósito es de acercar a los estudiantes al funcionamiento de una empresa de

forma gradual y “con tiempo para equivocarse”, de forma que al graduarse puedan integrarse más fácilmente al mercado laboral.

Esta modalidad es mencionada como la forma más común de interacción entre la universidad y la empresa con departamentos dedicados únicamente a esta relación y siendo mencionada como el tipo de vinculación con más reglamentos y lineamientos, tanto para la empresa como para la universidad y los estudiantes.

“Principalmente a través de los alumnos que hacen sus prácticas sobre todo las carreras de ingeniería, en las de psicología, y en las de educación que tienen prácticas profesionales obligatorias, los demás son prácticas profesionales, que no son obligatorias, y bueno servicio social, pero eso es todo el mundo de nivel profesional tiene que hacerlo.”

En esta subcategoría de prácticas profesionales se puede apreciar el mismo enfoque en empleabilidad que se apreció en la categoría de beneficios percibidos. En este caso las prácticas profesionales se ven casi exclusivamente como una forma de ganar experiencia laboral para su futura inserción al mercado como mano de obra.

Vinculación tradicional en clase

Como tercera subcategoría de las modalidades de vinculación de baja complejidad se definió la vinculación tradicional en clase. Este grupo incluye actividades de investigación que se llevan a cabo con un grupo de alumnos a través de un semestre que por su falta de profundidad o consecuencia en las operaciones de la empresa se consideraron como de baja complejidad.

“Podría ser vinculación académica tradicional que es cuando un profe, a través de una clase, desarrolla un producto para estas organizaciones, empresas, fundaciones, entonces por ejemplo ese es el que implica un poco menos ya que por lo regular nada más es que la organización venga una sola vez, que los alumnos los entrevisten, conozcan que está pasando y ya.”

En esta subcategoría también se incluyen los casos en los que el objetivo principal de la materia es llevar a cabo un proyecto con empresas. Este tipo de clases fue mencionado como un modelo relativamente nuevo y el cual va a ganar relevancia en la planeación de los programas escolares de las universidades entrevistadas.

Cabe destacar que en estas actividades relacionadas con clases los entrevistados también mencionaron proyectos de mayor complejidad, los cuales se incluyen en la categoría Formación profesional como modalidad de complejidad media. Para esta diferenciación se consideró la profundidad de la intervención, si la empresa toma un rol activo en esta vinculación y si el resultado del proyecto conlleva cambios en las operaciones de la empresa.

Bolsa de trabajo

Como última subcategoría de las modalidades de baja complejidad se incluyen las actividades de bolsa de trabajo, en las que la universidad se enfoca en posicionar a sus estudiantes con las empresas para garantizar su empleabilidad a futuro.

"Si ellos no se vinculan con nosotros, pues ponen un anuncio en el periódico y pues ahí les llegan, cuando nos vinculamos encuentran todo el poder de (la universidad)*, ellos pueden entrar, por ejemplo, a la bolsa de trabajo, y pueden pegar un poster y tienen acceso para que le llegue a todos los* (exalumnos) *que digan que quieren recibir información."*

En esta modalidad se incluyen diferentes herramientas empleadas por la universidad, como bolsas de trabajo virtuales, donde los estudiantes y graduados pueden acceder a una base de datos de empleos disponibles en empresas vinculadas. También se incluyen ferias de empleo o reclutamiento donde personal de recursos humanos atiende a la universidad en eventos de entrevistas masivas, donde además pueden presentar conferencias sobre consejos para entrevistas

de trabajo, presentar a sus respectivas empresas como empleadores e invitar a los estudiantes a sesiones informativas.

"Entonces les ayudamos a encontrar empleo (...) ¿con qué mecanismos? Pues les ponemos la feria de reclutamiento, la bolsa de trabajo en línea, reclutamientos en campos, empleador en tu campus."

Esta categoría se centra exclusivamente en el posicionamiento de los estudiantes como mano de obra para la industria, por lo cual se incluyó como de baja complejidad. Aun cuando en el discurso de los entrevistados se le dio alta prioridad a la empleabilidad de sus egresados, este tipo de modalidad fue mencionada pocas veces y en un carácter muy general.

A continuación, se presentan las actividades mencionadas como relevantes en la categoría de complejidad media.

4.1.3.2 Complejidad media

La segunda subcategoría dentro de las modalidades de vinculación empresa – universidad incluye las actividades que se consideraron de complejidad media, es decir que requiere una participación bilateral más activa y que conlleva consecuencias en la forma de operar de la empresa o la universidad. En esta categoría se consideraron tres divisiones: (1) la implementación de programas de educación continua para el personal de la empresa, (2) actividades donde la empresa se involucra en la formación profesional de los estudiantes, como clases, cátedras y presentaciones en congresos, y (3) la actualización del currículo de los programas de estudio.

A continuación, se describe con mayor detalle cada división y se presentan frases representativas de las opiniones expresadas por los entrevistados.

Educación continua

Esta subcategoría fue mencionada como una de las principales formas de vinculación entre la empresa y la universidad, y también como una de las más reglamentadas dado el intercambio de recursos y las constricciones legales en el caso de las maestrías ad hoc. En esta categoría se observaron diferentes tipos de programas, con diferentes objetivos, alcances y niveles de complejidad.

La educación continua a través de programas generales y abiertos al público en general fue el modelo mencionado por todas las universidades entrevistadas, mientras que otros tipos de educación continua se presentaron en 3 o menos universidades. En este modelo la universidad provee maestrías o programas no especializados a personal de la empresa, en algunos casos con convenios de descuento en matrícula dependiendo de la cantidad de estudiantes que envíe la empresa.

"Otros nos ven como fuente de desarrollo del talento en su organización, entonces tú dices oye, ya tengo a la persona conmigo, pero no tiene todas las competencias que yo necesito, ayúdame por favor a desarrollar ese talento. Ah bueno. pues entonces en esta parte pues pueden ser programas abiertos al público."

Otro tipo de programa de educación continua, menos mencionado que los programas generales, es la "reconversión de profesionistas" en la que por cambios abruptos en las necesidades de conocimientos de un grupo de profesionistas la universidad decide hacer programas especiales que proporcionen este nuevo conocimiento especializado a un público muy específico, como graduados de ciertas carreras o áreas.

"La reconversión de profesionistas del área de la ingeniería y del área legal, cuando vino lo de la reforma energética en el país que pues de repente se necesitó que mucha gente supiera de eso y los ingenieros químicos que habían salido hace 3 o 5 años o más, pues no tenían ni idea de que eso iba a suceder. Entonces se creó todo un programa con un paquete de cursos, maestrías, especialidades para ofertar a todo este grupo de personas."

En cuanto a los programas diseñados ad hoc para una empresa, la primera categoría son las maestrías o diplomados especializados para la solución de casos proporcionados por la empresa o para el uso de herramientas tecnológicas específicas.

"18 ingenieros de las plantas productivas de (la empresa) en este país se relacionaron con un posgrado en materiales de vidrios y cerámicos de la facultad de química y todos los proyectos de investigación fueron problemas de la empresa, pero asesorados por maestros de la universidad."

Dentro de los programas ad hoc disponibles, algunas universidades ofrecen la posibilidad de llevarlos a cabo en las mismas instalaciones de las empresas, incluyendo los casos en que los profesores o capacitadores requieren ser transportados a las instalaciones.

"Hay otros que dicen no, yo tengo 10 gentes que quiero entrenar, entonces no tiene caso que vengas al programa abierto, te diseñamos un programa ad hoc a tus necesidades, y vamos y te lo damos en tu empresa, en lugar de que tu tengas que mover a 10, en especial si es por avión, pues yo te muevo 1 y sale más barato y te conviene."

Por último, también se mencionaron casos en los que no solo se preparan los programas de acuerdo con las especificaciones de la empresa y se llevan a cabo en sus instalaciones, sino que además se lleva a cabo como parte de un sistema continuo de capacitaciones otorgadas por la misma universidad a través de diferentes años.

"Podemos hacer un programa completo de, para estarte formando continuamente a las personas de tu empresa, le llamamos nosotros la universidad corporativa (...) entonces vamos a diseñar para tus puestos clave los conocimientos, te vamos a ayudar a desarrollar la currícula, a lo mejor algunos te los vamos a entrenar nosotros o te vamos a dar el material para que tú lo des virtual."

Como se puede observar en esta sección, la educación continua es una modalidad de vinculación que ha evolucionado para integrar ambas entidades de manera más dinámica y con diferentes opciones que reaccionan a las necesidades del mercado, utilizando el talento de la universidad.

Formación profesional

En esta subcategoría se agrupan las actividades en las que personal de la empresa participa en la formación profesional de los estudiantes. Entre los casos mencionados destaca personal de la empresa dando clases a los estudiantes, pláticas de formación técnica o profesional sobre los sistemas o tecnologías que utiliza la empresa o incluso cátedras creadas en colaboración entre universidad y empresa.

Como forma más común y de menos complejidad de vincularse en esta modalidad se consideraron las participaciones de personal de la empresa en congresos o pláticas en general, donde presentan temas relevantes para la formación profesional de los estudiantes. En un caso en particular la universidad tiene definidos "socios formadores", los cuales son empresas que participan en estas actividades formativas repetidamente.

"Las empresas participan en el (congreso), algunas empresas que son socios formadores, ellos vienen a dar conferencias aquí con los muchachos."

El segundo grupo en la subcategoría de "formación profesional" son las clases impartidas por personal de la empresa en las que se le presenta a los estudiantes con información y conocimientos sobre los sistemas y la tecnología empleada en la industria.

"Traemos expertos de Ternium o Ternium los trae y dan una, imparten una clase dentro de la materia entonces, a lo mejor hoy toca hablar de ingeniera industrial de logística pues se traen al director de logística de Ternium, y ya él la imparte, entonces trae un experto que está viviendo eso y lo comparte."

Otro tipo de vinculación para la formación profesional de los estudiantes que se da en clase son las "entrevistas con expertos" en las que después de estudiar un tema con su respectivo profesor, los estudiantes tienen la oportunidad de "entrevistar" a un experto de la industria en el tema, de forma que la universidad busca "unir la teoría con la práctica".

"Están las entrevistas con el experto, me traigo al director de la planta, al líder de no sé qué, me traigo al que le dieron un premio en no sé qué a que les dé una conferencia, o incluso a un diálogo con los muchachos. y ellos le van a preguntar, oiga y esto cómo lo hace."

Por último, este grupo incluye certificaciones en competencias que otorgan algunas empresas a estudiantes. Este tipo de entrenamiento se considera en esta categoría ya que no hay una intención explícita de atraer a los estudiantes como futuros trabajadores. Durante las entrevistas realizadas, el personal de vinculación de las universidades hizo mención directa a la separación entre capacitaciones para empleabilidad y capacitaciones para la formación de los estudiantes.

"Tenemos la certificación Cisco con los alumnos que quieren tomar la certificación que se toma todo el entrenamiento. Con algunas organizaciones lo hacemos, no con todas, porque muchas lo que empujan es su agenda, son entes comerciales, entonces tenemos que tener cuidado que lo que se busca sea de valor para el alumno."

En esta categoría se concentraron las actividades realizadas por la empresa en conjunto con la universidad en las que se busca aportar a la formación profesional de los estudiantes sin una intención declarada de reclutamiento, aun cuando es debatible que estas actividades hacen que los estudiantes consideren a las empresas participantes como empleadores, dado que ya tendrían un conocimiento previo de sus operaciones, sistemas y tecnologías.

Actualización de currículo

Como última subcategoría considerada en las modalidades de vinculación de complejidad media se agrupan las actividades relacionadas a la participación de personal de la empresa en la planeación y actualización del currículo de las diferentes carreras de la universidad.

Dos modalidades fueron mencionadas en las entrevistas. En la primera la complejidad es menor ya que la universidad solamente lleva a cabo encuestas o breves entrevistas con personal de

las empresas para conocer sus sugerencias en el currículo de las materias ofrecidas por la universidad.

"Mi departamento de diseño curricular hace un trabajo de consulta con el mercado, entonces ahí van no sé cuántas encuestas aplican a determinadas empresas de la carrera que estén reestructurando y de ahí salen las actualizaciones. Además de eso, más bien, varios de mis directores de carrera tienen vinculación con las asociaciones profesionales de su área y ahí pues tienen que ver con empresas del ramo y todo."

En la segunda modalidad mencionada durante las entrevistas, las universidades integran al personal de las empresas en comités, consejos o mesas consultivas, donde graduados de la misma universidad, profesores, personal de instituciones gubernamentales y personal de empresas aportan al proceso de reestructuración del currículo de las carreras y cursos de la universidad.

"Casi todas las facultades tienen un consejo consultivo integrado por gente de las empresas (...) entonces los elementos del consejo consultivo de cada una de ellas son egresados de ellos que están participando en la industria. Gente ya de edad, a veces ya son señores mayores y como quiera vienen a apoyar y se hacen reuniones periódicas precisamente para rediseñar los planes de estudio, para ver cómo están las tendencias en el mercado, ellos ven que les hace falta a los estudiantes para retroalimentar a los que se encargan de la cuestión académica en las facultades."

Estas actividades se consideraron como de complejidad media dada la necesidad de una vinculación bilateral más activa por parte de ambos actores, además de tener consecuencias en sus operaciones regulares. A continuación, se procede a presentar las subcategorías y algunos extractos del código correspondiente a modalidades de vinculación de complejidad alta, de acuerdo al personal de las universidades.

4.1.3.3 Complejidad alta

Como actividades de complejidad alta se consideraron aquellas que requieren una colaboración bilateral más activa y con efectos significativos en el desempeño de ambas instituciones. En esta subcategoría se incluyeron tres modalidades, (1) la transferencia de conocimiento, en la cual se

consideran tareas de investigación, asesoría o consultoría, (2) incubadora de empresas, y (3) actividades de carácter social que se lleven a cabo en colaboración entre empresa y universidad.

A continuación, se presenta con mayor detalle cada grupo considerado como modalidades de complejidad alta y se complementan con ejemplos de frases representativas obtenidas en las entrevistas.

Transferencia de conocimiento

Como primer grupo de actividades de complejidad alta se consideraron actividades de transferencia de conocimiento. Como primer ejemplo de estas actividades, se da la vinculación a través de servicios especializados de la universidad hacia la industria. En este grupo se mencionaron laboratorios especializados creados en conjunto con la empresa y que dan servicio al público en general y laboratorios de la universidad que da servicio a la industria. Cabe mencionar que solo en dos de las cinco universidades consideradas se mencionó este tipo de actividad.

"La facultad de química tiene un laboratorio de servicios químicos a la industria que va desde análisis químico de agua, suelo, metales, todo tipo de materiales. Alineado a este hay uno de alimentos, medicamentos y toxicología y hay otro de farmacia y clínica, entonces es toda una gama de servicios que como servicio tecnológico se ofrece a los sectores productivos por ejemplo todos estos laboratorios están acreditados con la entidad mexicana de acreditación que es quien regula los laboratorios en México, los laboratorios que generan reportes con curso legal."

En las actividades de transferencia de conocimiento, las actividades de consultoría o asesoría fueron mencionadas con la mayor regularidad y relevancia. Estas actividades varían en intensidad y área. En el caso de la consultoría o asesoría para el desarrollo de productos, donde también se obtuvieron menciones de la integración en la estrategia de venta del nuevo producto.

"Hay otro espacio en el cual nos metemos todavía a otra parte donde no es mejorar un proceso, es desarrollar un producto completo. Es un producto nuevo, te voy a diseñar una nueva forma de vender (...) entonces más bien son procesos de innovación."

Además del desarrollo de productos y de sus respectivas campañas de mercadotecnia, la universidad también colabora con la empresa en consultoría para la cadena de suministro, donde destaca un caso en que una universidad desarrolló un sistema completo de certificación para los proveedores de un supermercado, de forma que antes de aceptar un nuevo proveedor de productos perecederos, estos tienen que participar en este programa que garantiza que conocen los requerimientos y las herramientas empleadas para obtener los certificados internacionales correspondientes a su ramo.

"Algunos casos no solo es el talento de tu empresa, me salgo a tu cadena de suministro. Voy a explicarme, a veces nos ha sucedido que nos dicen, ¿mi calidad de quién depende? de mis proveedores, diséñame un programa para asegurarme que todos mis proveedores que manejan productos perecederos cumplan todas las normas internacionales más adecuadas y se desarrolló una certificación (...) y él dice, ¿quieres ser mi proveedor? tienes que pasar por ahí."

Por último, en esta subcategoría también se incluyen las actividades de consultoría donde la universidad desarrolla nuevos modelos de negocios para la empresa, o también llamados "programas de intervención", donde en lugar de desarrollar soluciones en conjunto con la empresa, los expertos de la universidad implementan soluciones más abruptas, en lugar de un sistema gradual de cambios.

"Quiero mejorar la productividad de mi organización, quiero incrementar mis ventas, quiero mejorar mi proceso de servicio por que está muy lento. En lugar de desarrollarme, ya mándame a los expertos, y proponme una solución para mejorar esto. Entonces (...) proveer soluciones y transferencia de tecnología, y en esta parte ya entramos a hacer soluciones específicas para las empresas, normalmente van a ser programas de intervención."

En este grupo de transferencia de conocimientos se incluyeron actividades de investigación, consultoría o asesoría de la universidad hacia la empresa, con la aplicación de soluciones o propuestas que afectan las operaciones de la empresa de forma más significativa que las actividades de vinculación comentadas en las otras subcategorías de análisis.

Incubadora de empresas

Como segunda subcategoría en las modalidades de vinculación de alta complejidad se agrupan las actividades relacionadas con la vinculación empresa – universidad a través de incubadoras de empresas. En este caso se considera que la intervención de la universidad a través de estos centros que colaboran a la planeación, implementación, desarrollo y aceleración de proyectos de emprendedurismo es fundamental para el desarrollo de las futuras empresas.

En el caso de una de las universidades consideradas, su incubadora de empresas está vinculada con el Municipio de Monterrey, de forma que también se anexa una vinculación con entidades gubernamentales para la operación de la incubadora de empresas.

"Estamos nosotros ligados a la incubadora de empresas de aquí del Municipio de Monterrey. Al municipio le faltaba quien se las operara vamos a decir así, nosotros teníamos esa parte que nos faltaba como ligar nuestro lugar del plan de negocio con la incubadora, entonces si se maneja desde la universidad esa incubadora de negocios. pero es a través del Municipio de Monterrey."

En el caso de las incubadoras de empresa cabe mencionar que en algunas universidades los estudiantes en cursos de emprendedurismo se consideran como parte de los casos atendidos por la incubadora de empresas, lo cual puede llevar a números engañosos sobre el potencial de estos programas.

"Tenemos una incubadora de empresas donde el 90% de los incubandos son externos, y el 10% son internos, (...) somos una incubadora que atiende necesidades del público en general, no tanto sus propios estudiantes."

En este grupo de incubadoras de empresas, a diferencia de otras modalidades, la vinculación se da con empresas de reciente creación o pequeñas y medianas empresas que quieres acelerar su crecimiento, lo cual puede servir como una ventana de la universidad hacia las empresas

que no tienen los recursos, monetarios o de personal, para participar en otras actividades de vinculación.

Programas sociales

Como último subconjunto se agruparon las actividades en las que la universidad y la empresa colaboran para la creación o implementación de programas de índole social. Este tipo de actividades difiere de las actividades sociales incluidas como servicio social ya que además de no ser obligatorios, conllevan un mayor nivel de complejidad en la relación entre ambas entidades para la planeación o implementación de dichos programas.

En estas actividades se incluyen vinculaciones donde no solo participan la empresa y la universidad, sino que también se incluye al actor gobierno. En este caso el proyecto inició exclusivamente con el interés de la universidad, creció para incluir diferentes gobiernos municipales, y posteriormente se incluyó a empresas con actividades de RSE relacionadas al programa de la universidad.

"Nosotros hemos estado trabajando junto con empresas y con los gobiernos municipales para ver humedales o ríos, este fin de semana va a haber un evento en el Rio La Silla (para) *limpiar, promover que no derramen basura, que el agua no esté contaminada o sucia con botellas o bolsas de plástico, de hecho ese evento se hizo de un tamaño increíble, se empezó a fomentar de aquí, porque habíamos hecho uno aquí (...) y estuvo participando la universidad y estuvo participando el gobierno municipal y Coca-Cola que siempre está dispuesta a andar metida en esas cosas."*

En el caso de una de las universidades consideradas, el personal mencionó que existen casos en los que proyectos sociales de los alumnos escalan las herramientas de la dirección de servicio social, por lo que se redireccionan al área de emprendimiento, donde pueden proceder a establecerse como asociación civil o como otra figura social, dependiendo de cada caso.

"Lo que si sucede es que los proyectos sociales de alumnos escalan, o sea ya crecen demasiado ya no soportan la estructura de servicio social entonces se convierte en un emprendimiento social y ya se da de alta como A.C o cualquier otra figura y se lo mandamos al área de emprendimiento."

Esta modalidad fue una de las menos mencionadas, tanto en el número total de universidades que expresaron contar con este tipo de colaboraciones, como en el número de menciones en las universidades donde se comentó su existencia.

4.1.3.4 Filantropía

Como última subcategoría, e independiente de su nivel de complejidad se agruparon las actividades filantrópicas, donde la empresa o la fundación empresarial realiza donativos a la universidad, o en algunos casos otorga becas a estudiantes sin contar con un vínculo laboral o con alguna obligación o acuerdo de contratación posterior.

Estos donativos y becas, aun cuando son significativos para ambas instituciones, representan una relación prácticamente unilateral de altruismo, y no una actividad bilateral y estratégica, por lo cual se consideraron en una categoría independiente de su nivel de complejidad para el propósito del análisis por significado.

A continuación, se presenta con mayor detalle en que consistió cada grupo de actividades y se mencionan algunas frases obtenidas en las entrevistas como ejemplos de las actividades desarrolladas.

Donativos

En este grupo se incluyen todas las actividades en las que la empresa hace donativos a la universidad. La gran mayoría de menciones de esta modalidad se refirieron a la donación de laboratorios o equipo para laboratorios, en su mayoría relacionados con el giro de la empresa, sin

obligaciones contractuales por parte de la universidad, y en algunos casos con menciones sobre como estos donativos puede ayudar a la empresa a posicionarse como empleador con los estudiantes.

En el caso de una universidad, personal mencionó que existen tres modalidades en las que la universidad equipa sus laboratorios, además de la compra directa sin intervención de la empresa: (1) compra con precios preferenciales, (2) a comodato, y (3) donaciones. No se descarta que estas modalidades también se den en otras universidades.

"Algunos de nuestros laboratorios, los equipos entran en tres modalidades, unos que son comprados, eso no nos metemos, hay otros que entran con precios muy preferenciales (...), en algunos otros casos hay empresas que nos dejan los equipos en comodato, o que nos donan equipos, (...) ¿qué significa comodato? está en las instalaciones del (la universidad), (la universidad) lo puede usar, pero es de ellos, ellos le dan mantenimiento, lo mantienen actualizado y todo lo demás."

Además de los donativos de equipo para laboratorios, también destacan las donaciones de licencias de software. En estos casos los entrevistados expresaron que las empresas donan las licencias para que los estudiantes conozcan el software y en un caso se mencionó que una condición es no usar el software gratuito con propósitos comerciales.

En esta misma modalidad de donación de software también se diferencia un caso en el que se menciona el uso de un software exclusivo a cierta empresa, lo cual puede tener una relación más directa con empleabilidad, ya que los estudiantes conocerían a profundidad una herramienta base para su posible futura contratación.

"MSCI, es una organización financiera que viene y dona un software que solo ellos tienen para analizar los índices financieros de no sé qué y nadie lo puede ver solo ellos, y ellos son los únicos que lo tienen, entonces ellos lo traen el software, lo instalan, vale no sé cuántos millones las licencias, pero donan el software para que los estudiantes se preparen"

Becas

Como parte de las actividades filantrópicas en la vinculación empresa – universidad, las becas por parte de la empresa se mencionaron en repetidas ocasiones en las cinco universidades consideradas.

En esta categoría se mencionaron distintos tipos de becas que son otorgados por la empresa. Como primer grupo se consideran las becas para su propio personal, de forma que estos tengan un mejor acceso a un mayor grado educativo. Se hace mención a la existencia de convenios de becas, donde la empresa recibe cierto porcentaje de descuento al ingresar un mínimo número de trabajadores.

"Conozco de empresas que incentivan a sus empleados a estudiar entonces, que a lo mejor se quedaron con bachillerato y pues oye, ve y estudia licenciatura y entonces genera un convenio de becas con la universidad."

Otro tipo de becas que se mencionaron durante las entrevistas, son aquellas otorgadas al público general a través de fundaciones empresariales. Estas becas no cuentan con ningún tipo de contrato o acuerdo de retorno de inversión para la empresa.

"Tienen un programa de becas, si mal no recuerdo, tiene como unos no sé, 70 o 100, para aplicar le zumba, entran las solicitudes y tienen que tener ciertas características socioeconómicas, ciertas características de desempeño y en función a eso se otorga la beca."

Bajo la misma modalidad de becas al público en general también se incluyeron menciones de becas otorgadas a título personal por parte de empresarios de la región. En esta mención en particular destaca el deseo del empresario de no ser mencionado como patrocinador, atajando así la especulación sobre posibles beneficios para su imagen personal o de la empresa a la que pertenece.

"Ternium, Alfa, Femsa, De acero, Frisa y hay muchos que no desean revelar sus nombres y becan al 100 a un estudiante, (un empresario) *dice aquí está, beco al chavo, pero no quiero que le digan*

quien soy, entonces nada más veme dando seguimiento y retroalimentación de cómo va el muchacho."

Por último, también se hizo mención de becas como premio de una competencia en específico. En este caso, las becas no cubren un grado completo, sino que se aplican a programas determinados y en las áreas elegidas por la empresa, en este caso siendo el emprendedurismo.

"Entonces Frisa patrocina este evento en donde los mejores proyectos emprendedores que pasen a la final, que es el Premio Frisa, el ganador se le otorga una beca para cuatro personas, del mejor equipo que propuso su proyecto para que se vayan a cursar al extranjero todo un verano con todos los gastos pagados, y las materias y todo, todo, todo."

4.1.4 Administración interna

Esta subcategoría agrupa los códigos que se identificaron como relevantes para entender la administración interna de las actividades de vinculación empresa – universidad, desde la perspectiva de la universidad. En esta se agrupan las actividades correspondientes a (1) los departamentos que atienden la vinculación y sus respectivas actividades, (2) medios de comunicación utilizados para informar al público de las actividades en colaboración con las empresas, (3) regulaciones, códigos o reglamentos internos que reglamenten la vinculación, y (4) los métodos de evaluación utilizados para analizar los resultados de estas actividades.

Continuando con la estructura ya exhibida, a continuación, se presenta a detalle las subcategorías de la Administración interna y una pequeña muestra de extractos de las entrevistas obtenidas en esta fase. Este análisis permite reconocer las principales tareas de administración necesarias para llevar a cabo la vinculación, la división de labores y la lógica de los sistemas operacionales desde la perspectiva de la universidad.

4.1.4.1 Administración

En esta subcategoría se agrupan las menciones a los departamentos a cargo de las actividades de vinculación y la división de labores dentro de la estructura de la universidad. En este grupo se consideraron cuatro tipos principales de departamentos a cargo de la vinculación. Cabe mencionar que la estructura y organización de cada universidad difiere de las demás, por lo cual en esta sección se hace una distinción aproximada entre los departamentos.

Como primer grupo se concentraron las menciones en las que se hace alusión a la falta de un departamento en específico para administrar ciertas actividades de vinculación y por lo tanto cada facultad o escuela analiza cada caso en lo particular y toma las decisiones correspondientes, manteniendo la jurisdicción de sus decisiones solamente dentro de la misma facultad. Resulta relevante mencionar que una sola universidad puede tener decenas de facultades independientes, entre las universidades consideradas destaca la UANL con 26 facultades.

Posteriormente, se agruparon los departamentos relativos a "servicios estudiantiles", donde el principal propósito del departamento es servir a los estudiantes y su preparación. En este tipo de departamentos se llevan a cabo las actividades relativas a servicio social, prácticas profesionales y bolsa de trabajo, es decir, actividades de vinculación de baja complejidad.

"El centro de vida y carrera ve todas las iniciativas de vinculación con alumnos, que no estén asociadas directamente a una clase."

Como tercer grupo, se consideraron aquellas menciones a departamentos enfocados a la relación con egresados en el contexto de la administración de actividades de bolsa de trabajo y educación continua.

"Hay un departamento de educación continua, que pertenece a la comunidad de egresados (...) la encargada de esta área creo que también les envía por correo electrónico algunas vacantes y tiene aparte educación continua pero como no sé, no estamos muy vinculados ambas para saber qué actividades desarrollan."

Como siguiente categoría, se consideraron las menciones a departamentos centralizados que administran todos o la mayoría de los programas de vinculación, y que generalmente agrupan departamentos con actividades más específicas. Este tipo de departamentos solamente se mencionaron en dos de las cinco universidades consideradas.

"La (oficina de) vinculación grandota, así a secas, es la que ve temas de lo que le vende (la universidad) a las empresas y lo que la empresa le da a cambio a (la universidad) y que empresas son."

Destaca la mención de "ejecutivos de cuenta", los cuales tienen como labor principal vincularse con ciertas empresas "de primer nivel". En este caso se hizo mención también de que estas empresas generalmente cubren todo el espectro de actividades y servicios disponibles desde la universidad.

"Las de primer nivel, las que nos interesan, asignamos un ejecutivo de cuenta que va y se relaciona, (...) hay una persona que va y los visita regularmente para ver qué necesitan y como nos podemos vincular. Ese agente de vinculación es el que se encarga justamente de ver todas las oportunidades de vinculación de la empresa con (la universidad), y no me refiero nada más a las que nos generan ingresos, ahí van (...) todas las oportunidades del modelo de vinculación, todo, se les presenta a ellos."

En esta subcategoría se reflejan las diferencias organizacionales entre estas universidades, donde la profesionalización de las actividades de vinculación varía ampliamente entre ellas, con universidades que no tienen actividades centralizadas hasta universidades que además de tener un organismo centralizado, también tienen una estrategia formal y explicita para la vinculación con empresas. Cabe mencionar que, en la triangulación de esta información con el personal de las empresas, la mayoría de entrevistados expresaron desconocer la existencia de "agentes de cuenta"

desde la universidad o de programas de atención especializada desde la universidad hacia la empresa.

4.1.4.2 Comunicación

Como siguiente subcategoría de la categoría correspondiente a la administración de tareas de vinculación desde la universidad se agrupan los medios de comunicación empleados para la difusión de sus actividades hacia sus stakeholders y hacia las empresas, de forma que estas conozcan las capacidades de la universidad en material de colaboración intersectorial.

En este grupo se identificaron tres conglomerados generales en los medios de comunicación, (1) comunicación a la comunidad en general a través de métodos más tradicionales, (2) comunicación a la comunidad en general a través de redes sociales, y (3) comunicación con grupos específicos a través de comunicación exclusiva.

En el primer conjunto donde se emplea una estrategia de comunicación con el público en general a través de métodos más tradicionales, como páginas web, radio, televisión o periódicos. En estos casos los entrevistados comentaron que el propósito de esta comunicación es "dar a conocer a la sociedad" las actividades que llevan a cabo, sin especificar una intención de alcanzar nuevas empresas o de reforzar la idea de la universidad como posible socio.

"Lo damos a conocer a la sociedad en general a través de los medios de comunicación de la universidad, en la página de la universidad usted puede ver la parte de sustentabilidad y (...) tenemos un programa de televisión (...). No tenemos un folleto que le estemos enviado a las empresas de cómo nos comportamos socialmente o en responsabilidad social."

Como siguiente grupo, y como el único medio de comunicación común entre las cinco universidades consideradas, se identificó el uso de redes sociales para comunicar las actividades de vinculación que lleva a cabo la universidad. En este caso, dependiendo de la universidad, cada

departamento tiene sus propias páginas donde comparten material exclusivo sobre sus actividades, o en otros casos, operan como parte de una página institucional donde sus artículos están sujetos a aprobación de los coordinadores de comunicación de la universidad.

"Realmente no te podría decir que hay un canal así, oficial, digo redes sociales, pero no te sabría decir exactamente si hay alguna forma oficial, como que cada director de carrera se encarga."

Como último grupo predominante se consideró la comunicación hacia un público específico a través de comunicación exclusiva, en esta subcategoría se incluyen los medios para la "comunidad" de la universidad, es decir para su personal, estudiantes y egresados, con empresas de interés o "socios", o con grupos predeterminados de interés como clústeres o consorcios.

"Con esas empresas selectas se forma un consorcio, una vez al mes nos reunimos con ellos en un periodo de dos horas, realizamos un desayuno (...) y ellos vienen regularmente."

Por último, como otros métodos de comunicación hacia el exterior también se concentraron menciones del word-of-mouth o viva voce (comunicación "boca a boca"). En este caso los entrevistados consideran que las personas que se interesan o participan en los programas de vinculación ayudan a dar a conocer las actividades de la universidad al exterior. Cabe mencionar que estas actividades se dan como parte de una estrategia completa de comunicación y no como actividades individuales, a continuación, se presenta un extracto en el cual un entrevistado resume la estrategia de comunicación de su universidad.

"Hay unos (programas) que tienen una función de difusión a la comunidad para que lo conozca y hay otros que tienen una función de difusión hacia las posibles organizaciones con las cuales nos podemos vincular (...). Para las empresas con las que nos podemos vincular, tenemos dos grandes programas, los programas abiertos para que el que quiera venga y se acerca y entonces tenemos toda una campaña de promoción, tú vas a encontrar la promoción de nuestros servicios donde lanzamos a veces por email, internet, anuncios en el periódico, si tu entras a Facebook vas a encontrar servicios de posgrados, de educación continua (...). Hay otra que es, bueno esta es la pesca con red, hay la pesca con arpón. Hay algunas empresas con las que me conviene relacionarme, entonces las empresas las rankeamos y las de primer nivel, las que nos interesan, asignamos un ejecutivo de cuenta."

4.1.4.3 Lineamientos

Como tercera subcategoría del código administración interna, se consideraron los sistemas de regulación o reglamentación de las actividades de vinculación en las universidades. En esta categoría se identificaron conjuntos en los que (1) el entrevistado desconoce o no está seguro de la existencia de códigos, regulaciones o manuales operativos en materia de vinculación, (2) existen estos sistemas regulatorios para ciertas áreas o modalidades, pero no para todas, (3) donde existe un modelo de reglamentación de las actividades de vinculación de la universidad.

En el primer grupo, el entrevistado expresa desconocimiento o dudas sobre la existencia de lineamientos que guíen las actividades de vinculación de la empresa, aun cuando posteriormente se confirmó su existencia a través de otras fuentes. Este grupo puede denotar una falta de profesionalización o de comunicación entre departamentos que operan la vinculación con empresas.

"Pues debe (haber un código o reglamento). Si, si hay, si hay y viene directo del área de vinculación (…) no estoy segura de que sea un código, si he visto el documento como de vinculación, pero por lo menos así que nos lo pongan como reglas para vincular, pues no…. por qué no lo conozco yo desde esta área más de servicio social, no se si no lo ven necesario porque atendemos un tema diferente."

Como segunda categoría, se agruparon las menciones en las que la universidad tiene lineamientos para la vinculación, pero estos solo aplican a ciertas modalidades o solamente en casos en los que la empresa así lo requiere.

"Pero llega una empresa y los podemos dar de alta sin firmar un convenio mientras veamos que es una empresa legalmente constituida nada más que nos pase su información, su papelería y ya se le da acceso, no necesitamos llegar a un convenio legal, no, si se hace en algunos casos, cuando la empresa lo requiere."

En este grupo de convenios específicos por área destacan los convenios exclusivos para las modalidades de vinculación que conllevan pagos a la universidad, en algunos casos, pagos superiores de cierta cantidad. Como complemento de estos convenios los entrevistados mencionaron en repetidas ocasiones la intervención de departamentos legales para verificar los convenios a firmar.

"Como hay dinero de por medio y el manejo de todo eso hay una normatividad financiera que establece cómo se debe de cobrar, cuánto se le va a pagar a la gente, cuánto se va a quedar (la universidad) para que reinvierta en otras cosas, en qué se puede gastar, en qué no se puede gastar, si a los vendedores les va a tocar comisión o no, hay toda una normatividad financiera."

"Cuando el proyecto per se excede de 500,000 pesos, necesitamos un convenio y si es común que lo exceda, segundo, esos son contratos para un evento, project based. Existen los convenios de largo plazo, que es un paraguas que abarca toda la relación de comunidad, entonces (...) se le añaden anexos de ejecución."

En el tercer grupo dentro de esta subcategoría, se consideran las menciones sobre modelos de vinculación reglamentados que permean todas las relaciones de vinculación llevadas a cabo por la universidad como institución. Estos lineamientos fueron mencionados como "acuerdos paraguas", donde a partir de un convenio de colaboración general se introducen cláusulas por cada modalidad que se añade a la relación.

"Se llama reglamento de servicio social y prácticas profesionales y también hay un reglamento, un manual de vinculación, no es un reglamento es un manual operativo. (...) cuando se trata de desarrollo de proyectos o de investigaciones, generalmente ahí hay convenios donde se establece incluso la propiedad intelectual de los resultados (...) hay convenios de colaboración por la administración de un proyecto, hay cartas de confidencialidad, la oficina legal de la universidad maneja todo eso, se firma, se revisa por ambos departamentos y ya se firma por los responsables técnicos y los directores de las áreas específicas."

Además de estos tres grupos generales de menciones, resulta relevante la mención de la comisión a profesores que participan en actividades de vinculación por personal de dos de las cinco universidades consideradas. En estos casos se comentó que, como incentivo para los profesores,

la universidad les asigna una comisión a partir de las ganancias obtenidas a través de actividades de investigación o consultoría que llevan a cabo.

"Si el profesor cuando hace un proyecto recibe un paguito adicional, fortalecemos la retención del talento, porque adicional a su salario se les da una cantidad adicional, pues es más difícil que se lo lleven."

En conjunto, esta subcategoría provee un acercamiento a las formas en las que la universidad reglamenta o no sus actividades de vinculación, y en qué casos se considera necesaria la firma de convenios legales. Destaca la existencia de lineamientos para las interacciones que conllevan pagos o donativos, incluso en las universidades que no implementan ningún otro tipo de reglamento a las actividades de vinculación con empresas.

4.1.4.4 Evaluación

Como último subcódigo de la categoría de administración interna de las labores de vinculación desde la empresa, se encuentra la etiqueta evaluación, en la cual se agrupan las menciones de los diferentes métodos utilizados por la universidad para evaluar los resultados de sus actividades de vinculación.

El primer código abarca las menciones en las que la universidad no cuenta con un modelo o método de evaluación de resultados de sus actividades de vinculación, pero está en proceso de desarrollo. Esta categoría difiere ampliamente entre departamentos y universidades, ya que se obtuvieron menciones de la planeación de recolección de evidencia únicamente documental, al mismo tiempo que menciones sobre el diseño de estrategias más completas y que se espera implementar a nivel institucional.

"No, apenas estoy haciendo el modelo, porque son muchos intangibles, hay que medir esto por un modelo de intangibles (...). Ahorita lo que estoy haciendo es que al igual que tú, yo tengo un modelo y tengo mis determinantes, y tengo todo eso establecido ya, porque yo lo estoy midiendo y

lo voy a medir a través del tiempo, (...) porque no es levantar datos por levantar datos como se estaba haciendo antes, hay que levantar datos con un enfoque de investigación, pero así están todos los programas en México."

Como segundo grupo se consideraron los métodos empleados para evaluar los resultados de las modalidades de baja complejidad como el servicio social, prácticas profesionales y bolsa de trabajo. En este caso, las menciones realizadas por el personal entrevistado denotan la recolección de información general y subjetiva, sin criterios de evaluación que comprueben que se alcanzaron las metas declaradas para el programa.

"Hacen una autoevaluación las instituciones y se hace una evaluación en conjunto y tenemos un proyecto de asistentes sociales que van y monitorean los proyectos entonces recolectan testimonios, fotografías, todo de todos, la organización, el alumno, el beneficiario para ver si realmente lo que dicen que van a hacer se está haciendo y también están numéricamente tomado los datos de cuántos beneficiarios, cuántos alumnos, etc... entonces pues esa información se tiene todos los semestres y todos los semestres se repite."

En el siguiente grupo se consideran los modelos de evaluación que están en proceso de reestructuración o desarrollo hacia un modelo más complejo, que pase de una evaluación documental a una evaluación más integral. Destacan las menciones referentes al paso de una evaluación únicamente por "metas de facturación", hacia un modelo que considere las variables sociales de las actividades de vinculación.

"En el pasado teníamos dos segmentos diferentes, la parte muy enfocada a generar recursos (...) la única forma de medirlo porque quedaba registro evidente, eran metas en facturación. Ahorita se está cambiando el esquema. Ahora dicen no, no se trata de que vayas a facturarlo, (...) se trata de que te vincules, entonces ahorita nos estamos apoyando mucho más fuerte en esto y se va a empezar a documentar con mayor fuerza. (...) En el caso de las estadísticas que tenemos de alumnos están más enfocadas hacia nosotros, ¿si me explico? cuántos alumnos salieron a tal actividad, a qué empresa, etc. Ahí si lo registramos, pero más hacia adentro de nosotros, el impacto en las empresas, ahorita no tenemos tan claro el registro."

En solo una mención se hizo referencia a un modelo de planeación y evaluación de actividades de vinculación de alta complejidad, en este caso a través de una dirección especializada en realizar estudios de mercado para identificar oportunidades de vinculación de la universidad.

"A nivel nacional existe una entidad que se llama la Dirección de Desarrollo de Soluciones y esa entidad tiene una unidad que se llama Inteligencia Competitiva, su función es estar (...) identificando las tendencias tecnológicas, las tendencias de mercado para poder identificar los mejores servicios y esquemas de vinculación que podemos ofrecer."

Como conclusión, el nivel de desarrollo de las tareas administrativas relacionadas con la vinculación con empresas desde la universidad varía significativamente entre universidades e incluso entre departamentos pertenecientes a la misma universidad. Resultan relevantes las diferencias institucionales en la forma de dividir labores, agrupar departamentos y el nivel administrativo en el que se considera la vinculación. Esta misma diferencia en la priorización de las actividades de vinculación se refleja también en los recursos asignados a la comunicación de estas actividades y a su evaluación.

4.1.5 Áreas de oportunidad

Como última categoría de la Fase I de entrevistas a personal de las áreas de vinculación de las universidades, se presentan las áreas de oportunidad percibidas. En estas menciones los entrevistados expresan su perspectiva sobre que podría mejorar en el proceso de vinculación empresa – universidad.

En esta categoría se mencionaron parte de las debilidades en la estructura de la vinculación que se vislumbraron en las secciones anteriores. A continuación, se presentan las áreas de oportunidad mencionadas como más relevantes por los entrevistados y un ejemplo del tipo de mención que se obtuvo.

Como una de las principales deficiencias en la vinculación empresa – universidad, desde la perspectiva de la universidad se mencionó (1) la falta de lineamientos institucionales que rijan las relaciones de vinculación para toda la universidad, dando así una guía a todos los departamentos

que se relacionan con la empresa y no solamente bajo acuerdos legales por remuneración o confidencialidad.

"Creo que el área de oportunidad es que no hay un lineamiento institucional que te indique cómo vincularte, qué herramientas tienes para vincular, hasta dónde puedes llegar con la vinculación, qué implicaciones puede tener vincularte o, articular todas las áreas de vinculación que hay para que la organización vea una sola cara, porque creo que ahorita ve como 5, 6, 7 caras."

También se obtuvieron menciones sobre (2) la necesidad de mejorar la comunicación entre universidad y empresa, esta área de oportunidad fue la más mencionada por los entrevistados, siendo incluida por cada uno. Parte de esta dificultad en la comunicación se atribuye a la incertidumbre sobre con quién relacionarse y en qué capacidades en ambas instituciones.

"Los canales de comunicación a veces se dificultan, nosotros a veces como universidad no sabemos a quién acudir exactamente, vas con recursos humanos, o con el gerente o con el director general (...) tener los canales más fluidos, como más adecuados, (...) igual y ellos tampoco saben con quién acudir, tal vez de ambas partes falten figuras formales para decir "ah, voy a la empresa y pregunto por el de vinculación con las universidades" o aquí ellos también, "déjame llegar a la universidad y preguntar por el de vinculación con empresas."

Así mismo, (3) la falta de "seriedad" que las empresas le dan a las actividades de baja complejidad como las prácticas profesionales fue considerado como un factor que reduce las posibles ventajas de las actividades de vinculación, en especial en cuanto a la integración de los estudiantes en actividades relevantes para su formación. Sin embargo, también se menciona la existencia de casos en los que la empresa busca que los estudiantes trabajen jornadas completas, pero sin remuneración.

"Por la parte de la industria, yo diría la conciencia de utilizar a los estudiantes como entes con conocimientos, no son barrenderos, ni trae mandados (...) porque a veces los tienen así, (...) y no van a aprender nada, bueno tal vez a servir, (...) pero creo que ahí les ha fallado bastante (...). También se resisten mucho a pagarles, cuando menos el seguro, porque nosotros los obligamos a que les paguen un seguro, que les den un seguro y que les den pues una compensación, cuando menos 3000 pesos, si ya lo quieres tener 8 horas allá pues entonces págales."

Por otra parte, se considera (4) la desconfianza de la empresa hacia la consultoría realizada por universidades como un obstáculo para la vinculación, aun cuando se hace mención de una mejora en esta percepción. En relación con esta "desconfianza" se presenta que en algunos casos la empresa se vincula con la universidad con una intención de altruismo y no como una relación que puede resultar ventajosa para la empresa.

"Por parte de las empresas, al principio era un problema de desconfianza que se ha ido subsanando. (...) con frecuencia las empresas veían a la universidad como alguien a quien hay que ayudar y no alguien que nos puede dar algo de valor, "dales un proyecto a fondo perdido, lo que salga es bueno, pero si no, no te preocupes". O sea, no sé si me explico, así cuando entré a (la universidad) me dijo un profesor (...) a (la universidad) en educación la ven con respeto, pero en consultoría la ven con ternura."

Por último, los entrevistados expresaron como área de oportunidad (5) la falta de participación de las pequeñas y medianas empresas en colaboración con la universidad. Como posibles motivos de esta tendencia se mencionaron la falta de recursos disponibles para invertir en investigación o consultoría, la falta de planeación dada la "urgencia por sobrevivir mañana", el desconocimiento de las posibilidades de vincularse con las universidades, y la necesidad de ser una empresa legalmente constituida para poder acceder a estos programas.

"También estaría interesante la pequeña empresa, como vincularse también con la academia para que pues ellos también puedan crecer porque son empresas grandes que se contactan con nosotros, pero creo que la mediana empresa también necesita apoyo de la academia, de la universidad."

En esta sección de análisis del discurso de los entrevistados en la Fase I se aprecia la perspectiva de la universidad en la relación con la empresa a través de programas de RSE. La inclusión de la realidad discursiva del personal de la universidad permite una visión más global de la relación desde el punto de vista de ambos actores y permite también la validación y verificación del discurso por parte de los entrevistados en la empresa. El sistema de códigos obtenido del análisis del discurso aplicado a estas entrevistas da como resultado un mejor entendimiento de los niveles del

discurso, las huellas del contexto social de los entrevistados y nos permite incluir la realidad dialéctica de los tomadores de decisiones (Van Dijk, T., 2011).

Como se presentó en el capítulo 3 de metodología, una vez realizado el análisis de las entrevistas a personal de universidades, se procedió a seleccionar a las empresas mencionadas por el mayor número de universidades para la Fase II y se consideraron estas categorías, junto con la revisión de literatura previa, para el diseño del guion de entrevista para el personal de las empresas. A continuación, se procede a presentar el análisis de la información obtenida durante la segunda fase de este estudio.

4.2 Fase II: Entrevistas a tomadores de decisiones en empresas

En la Fase II de este estudio se llevaron a cabo entrevistas con el personal de áreas de vinculación en las empresas seleccionadas a través de la información recabada en la Fase I. Estas entrevistas también fueron transcritas y codificadas para su análisis, donde el principal objetivo fue identificar las determinantes de la implementación de programas de RSE enfocados a la educación superior, para incluirlas como foco principal de la encuesta realizada durante la Fase III.

A través del análisis del discurso aplicado durante esta fase se identificaron los principales temas discutidos con el personal de las empresas. A través de la codificación por significado se obtuvo un sistema de códigos (Cuadro 7), el cual resume la perspectiva de los entrevistados y nos permite identificar puntos relevantes de la vinculación empresa – universidad, y cuatro determinantes de la implementación de estos programas. Estas determinantes, junto con las obtenidas a través de la revisión de literatura, se utilizan como base para el cuestionario aplicado en la Fase III de esta investigación.

Cuadro 7. Sistema de códigos Fase II.

Sistema de códigos	Beneficios	Empresa	
		Sociedad	
		Universidad	
	Modalidades	Complejidad baja	Prácticas profesionales
			Educación continua
		Complejidad media	Voluntariado
			Form. Profesional
			CV
		Complejidad alta	Sociales
			Transf. de conocimiento
			Incubadora de empresas
		Filantropía	
Sistema de códigos	Admin. Interna	Administración	Variable / desarrollo
			RSE / sustentabilidad
			RH
			Dirección gnral.
			Fundación
		Regulación	Por caso
			Confidencialidad
			Reglamentos
	Admin. Interna	Selección universidad	Necesidad / oportunismo
			Prestigio
			Investigador
		Comunicación	Tradicional y redes
			Exclusivos
			No cacarear
		Evaluación	Sin evaluación
			Básica
			Modelo integral
	Áreas de oportunidad	Comunicación	
		Tiempos	
		Evaluación	
		Empowerment	
	Determinantes	Sobrevivencia	
		Empleabilidad	
		Administración (redes)	
		Ideología fundadores	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a presentar a detalle el sistema de códigos de la fase de entrevistas con personal de las empresas, a través de la explicación del tipo de información incluida en cada código y un breve ejemplo del tipo de menciones obtenidas en cada categoría.

4.2.1 Beneficios

Los posibles beneficios resultantes de las actividades de vinculación fueron un tema relevante en esta fase. Para su discusión se dividen de acuerdo con qué posibles beneficios puede obtener cada actor, de acuerdo con la percepción de los entrevistados.

4.2.1.1 Beneficios para la empresa

Como primer actor que los entrevistados consideraron puede obtener beneficios de las actividades de vinculación se presenta la empresa. En esta categoría se consideran cuatro subcódigos (1) la mejora en la preparación de la mano de obra a futuro, (2) mejor reputación de la empresa a través de la publicidad persona a persona, (3) el intercambio de conocimiento a través de los servicios de consultoría o asesoría, y (4) la generación de conocimiento en conjunto con las universidades.

Como primera subcategoría se considera la posible mejora en el reclutamiento de mejores trabajadores en el futuro, ya que la vinculación con universidades les permite "identificar" el potencial de los estudiantes y posiblemente llevar a cabo tareas de reclutamiento dirigido.

"(La universidad es una) fuente adicional de tecnología (...) y es una manera de identificar el recurso humano valioso que eventualmente pueda incorporarse en la empresa"

Como segunda subcategoría se agrupan las menciones a la posible mejora en reputación de la empresa a través de la publicidad word-of-mouth de las personas involucradas en las actividades de vinculación. Este beneficio fue mencionado con mayor énfasis por las empresas que no llevan

a cabo ventas al consumidor final, de forma que sus marcas no son necesariamente reconocidas por el público en general.

"Nos beneficiamos de muchas maneras, también el que seguramente ellos nos ayudan a posicionar nuestra marca y nuestra imagen ante públicos nuevos que no nos conocen y niveles que por sí solos por naturaleza de la compañía pues no podemos incidir."

Otro beneficio percibido para la empresa fue la mejora de procesos o sistemas como consecuencia de la colaboración con universidades en actividades de consultoría, asesoría, innovación o desarrollo de tecnología. En esta subcategoría los entrevistados consideraron que al ser la misma empresa quien decide el alcance de la intervención de la universidad y sus expertos, los beneficios se reflejan de una manera clara, con indicadores "reales", es decir, con indicadores que la empresa considera relevantes para sus operaciones.

"Directamente a la mejora de procesos o rentabilidad de bajar costos, aumentar ventas, va muy directo por que como son proyectos que tienen una variable que se quiere mejorar pues es muy palpable, y viene de un reto que le pone la empresa."

Por último, se agrupan las menciones sobre la generación de conocimiento en general como un beneficio de la vinculación empresa – universidad. En esta categoría los entrevistados expresaron que independientemente de las ventajas directas hacia la empresa, el colaborar con las universidades para que estas sigan generando conocimiento es en sí mismo un fin ventajoso para todos.

"No nos asegura que la gente se quede con nosotros, pero nos asegura que las universidades sigan generando el conocimiento. Yo creo que fundamentalmente buscamos tanto desarrollar ese conocimiento como poder adquirir el talento."

En esta subcategoría se puede observar que los mayores beneficios percibidos por el personal de las áreas de responsabilidad social de las empresas sobre la vinculación con

universidad giran alrededor del reclutamiento de mano de obra capacitada, la mejora en la reputación de la empresa, y la generación y el intercambio de conocimiento.

4.2.1.2 Beneficios para la sociedad

De igual forma se agruparon las menciones de los beneficios percibidos para la sociedad, en este caso se crearon tres subcategorías principales (1) la mejora en la calidad de las universidades y por lo tanto de la educación que estas proveen, (2) el desarrollo personal de los participantes en estos programas, y (3) la vinculación empresa – universidad como una forma de mejorar el ecosistema de innovación de las comunidades donde se desarrollan.

En la primera subcategoría, los entrevistados consideraron que la vinculación empresa – universidad conlleva a la mejora en la calidad de las universidades al "acercarlas a la vida real", "darle acceso a tecnología de punta", y a los ingresos que pueden obtener a través de donaciones, consultorías o proyectos en conjunto. Esta mejora en la calidad de las universidades se percibe también como una mejora en la calidad de la educación disponible en la región, lo cual los entrevistados consideran como un beneficio para la sociedad.

"Pues también (...) que a medida en que como organizaciones apoyen a las universidades pues a lo mejor pueden contar con más recursos para poder brindar mejores opciones de educación hacia la comunidad."

El desarrollo personal de los trabajadores también fue considerado como un beneficio potencial para la sociedad, dado que al participar en estas actividades de vinculación tienen acceso a obtener una mayor preparación, participar en actividades de carácter social y a "sentirse realizados" profesionalmente. Se menciona también como una forma en que, al obtener mejores posiciones dentro de la empresa, con el incremento en salario que esto conlleva, sus familias también se ven beneficiadas.

"El desarrollo del personal, o sea nosotros nos podemos dar cuenta de gente que entró siendo operador del nivel más básico y como va creciendo dentro de la compañía va creciendo también como persona, se va desarrollando, y puede terminar siendo ay no sé, un ingeniero de procesos o un supervisor, un jefe de alguna área y pues esa persona (nombre) a través de los años fue creciendo muchísimo y es todavía un ejemplo pues para la compañía y para su familia."

Asimismo, el impulso a la creación y desarrollo de un ecosistema de innovación en la región fue mencionado como un beneficio relevante para la sociedad. En este caso se considera que la colaboración entre empresa y universidad ayuda a impulsar el desarrollo científico al facilitar la interacción entre investigadores de diferentes universidades trabajando en los proyectos de la empresa, de forma que se les da la oportunidad de llevar a cabo investigación empírica utilizando los recursos de la empresa.

"En el caso de los proyectos ya estamos haciendo startups, yo creo que para mí algo en términos muy personales, crear un ecosistema de innovación en Monterrey, algo como Silicon Valley o Austin, Texas, pues estamos generando nuestro granito de arena, porque están creando los proyectos, los maestros se están conociendo, los investigadores se relacionan, entonces en lugar de hacer un paper así lindo de, que a lo mejor, queda en la parte de investigación pues estamos haciendo cosas más pegadas a la aplicación del desarrollo tecnológico, por ese lado yo creo que el ecosistema de innovación está creciendo con los proyectos que estamos haciendo."

En esta categoría, los entrevistados mencionaron los beneficios para la sociedad como consecuencia de la generación de conocimiento y de la posibilidad de alcanzar niveles de escolaridad más elevados, lo cual puede ser un factor relevante para obtener una mejor remuneración en sus áreas de trabajo. Cabe destacar que no se obtuvieron menciones significativas sobre los beneficios para la sociedad a través de los programas sociales llevados a cabo en conjunto con la universidad ni sobre las consecuencias en bienestar público de la implementación de sistemas sustentables.

Esta consideración de la transferencia de conocimientos como el mayor beneficio para la sociedad de la vinculación empresa – universidad se alinea con lo estudiado por Wright et al. (2008) quien sostiene que la empresa lleva a cabo vinculaciones intersectoriales en gran parte

como respuesta a las presiones externas del rápido cambio tecnológico, la competencia a escala global y la necesidad de desarrollar su investigación e innovación de manera más veloz y eficiente.

4.2.1.3 Beneficios para la universidad

Como siguiente subcódigo se agrupan las menciones correspondientes a los beneficios que el personal de las empresas considera que la universidad obtiene a través de la vinculación. En esta sección se agrupan cuatro categorías que se consideraron relevantes (1) la mejor preparación profesional de sus estudiantes para su futura incorporación al mercado laboral, (2) la posibilidad de que los profesores trabajen en proyectos con la industria e incluso la obtención de recursos para investigación, (3) como consecuencia de lo anterior, que la universidad tenga una mejor calidad, y (4) al exponer los estudiantes a la industria se les motiva a aspirar a estudiar mayores grados educativos o a alcanzar posiciones más altas en las empresas.

En el primer grupo, se consideró que la participación de los estudiantes en las actividades de vinculación representa una ventaja para su futura incorporación al mercado laboral, lo cual ayuda a posicionar a la universidad con un alto nivel de empleabilidad para sus egresados. Además, se mencionó que esto da a la empresa la oportunidad de dar retroalimentación a la universidad sobre la preparación de los estudiantes.

Siguiendo esta línea de desarrollo para el estudiante, los entrevistados consideran que el acercamiento a la “realidad” laboral y a cómo funciona la industria puede ser de utilidad para que en un futuro los estudiantes se puedan insertar más fácilmente al mercado laboral y puedan llevar a cabo mayores contribuciones al área en que se desempeñen, lo cual se menciona como una contribución a la sociedad.

"El estudiante puede tener una visión mucho más clara de la realidad y las necesidades de la industria, prepararse mejor, ser mucho más efectivo en su contribución a la sociedad y al mejoramiento de la sociedad, y eventualmente también tener las capacidades, las capabilities que puedan permitirle insertarse de una manera más redituable para él y para la sociedad en general."

Como segundo código, se agrupan las menciones sobre la vinculación empresa – universidad como una forma de mejorar las capacidades de los profesores, al darles la oportunidad de contar con fondos para investigaciones y de aplicar sus conocimientos de una forma más dinámica para los estudiantes, ya que contarían con ejemplos de la industria en tiempo real.

"Porque por ejemplo si hablamos de licenciatura, maestros que nunca iban a tener acceso a fondos de gobierno pues a través de esta relación con nosotros pues ya tienen fondos. Los maestros que trabajan con nosotros pues no es lo mismo que te den una clase de libro a que vengan y vean los procesos que tenemos, que trabajamos con ingenieros que les proponen retos, pues clases más prácticas que les generan más a los alumnos."

Como tercera categoría, y siguiendo la misma línea de los dos subcódigos anteriores, se mencionó la mejora en la calidad de la universidad como un beneficio de la vinculación empresa – universidad. Esta calidad se considera provendría de la vinculación de los estudiantes y los profesores con la industria ya que la elevada empleabilidad de los egresados empodera a la universidad y los profesores obtienen experiencia práctica vigente en la industria.

"Tener una universidad de calidad, porque si te aseguras de que los estudiantes al salir tienen un trabajo eso genera un empoderamiento para la universidad, si te aseguras de que los docentes que están en la universidad son los capacitados y manejan un estilo de liderazgo o de preparación, eso maneja una calidad."

Por último, se agrupan las menciones que hacen referencia al cambio en las aspiraciones de los estudiantes que participan en estas actividades. Se hace referencia en particular a como al darle la oportunidad al estudiante de conocer la industria, las diferentes posiciones y las labores correspondientes, se pueden sentir motivados a aspirar a un mayor grado educativo, lo cual se denota como positivo en el discurso de los entrevistados.

"Creo que es importante que los muchachos tengan más contacto con el mundo empresarial o el mundo industrial. Yo creo que básicamente el tema de (...) aspirar a más, tener la oportunidad, por ejemplo, yo veo los chavitos de (...) socios por un día y dicen es que yo nada más iba a estudiar técnica, pero ya con esto pues quiero ser doctor, ¿verdad?"

Para finalizar esta sección de los beneficios percibidos de la vinculación empresa – universidad, desde la perspectiva de la empresa, cabe resumir que los posibles beneficios que se consideraron de mayor relevancia fueron aquellos relacionados con la empleabilidad de los estudiantes y a la posible mejora en retribución de los empleados actuales, atribuyendo beneficios sociales a la obtención de grados académicos. Esto corresponde con la percepción del personal de la universidad, presentada en la Fase I.

Las menciones correspondientes a posibles beneficios a través de la vinculación de media y alta complejidad fueron significativamente menores en cantidad e intensidad. Esto se puede considerar como consecuencia de que existen más actividades de menor complejidad, que estos programas con menor complejidad llevan más tiempo siendo implementados, o que es un beneficio más obvio procediendo desde la perspectiva de la empresa.

4.2.2 Modalidades de vinculación

Al igual que en la fase anterior, se consideró relevante agrupar las modalidades de vinculación, en este caso desde la perspectiva de la empresa. Se continua con la categorización de estas modalidades de acuerdo con la complejidad que conlleva su planeación e implementación, separando las actividades filantrópicas.

4.2.2.1 Complejidad baja

Como primera subcategoría en este código se agrupan las actividades de vinculación consideradas de baja complejidad, entre las que se incluyen aquellas relacionadas con atracción de talento y

educación continua. Estas categorías se consideran de baja complejidad dado que su intensidad, objetivos y bilateralidad son limitadas.

Prácticas profesionales

Como primer subcódigo se agrupan las referencias a actividades de complejidad baja en la modalidad de programas para la empleabilidad, incluyendo los programas relacionados con las prácticas profesionales de los estudiantes. En esta categoría la empresa se vincula con la universidad con el propósito de posicionarse como un empleador valioso para los futuros egresados, desde la empresa se menciona como la principal motivación para llevar a cabo proyectos de prácticas profesionales con los estudiantes, al incorporarlos a la empresa desde sus estudios.

"Tenemos un programa nuevo de practicantes (...) son muchachos que están estudiando en el Conalep o en la Universidad Politécnica de Santa Catarina. Entonces ellos están en el último o en los últimos dos semestres de sus estudios, vienen a hacer sus prácticas profesionales. Están filtrados, se les va introduciendo en la parte de la cultura de la compañía en la parte de la capacitación del personal técnico y luego ya quedan contratados terminando sus estudios."

Educación continua

Como segundo subcódigo de actividades de baja complejidad se consideran la vinculación por programas de educación continua, es decir la continuación de capacitación o preparación académica para los trabajadores de la empresa. En estas menciones, los entrevistados hacen énfasis en la capacitación de personal en niveles operativos o técnicos, donde el nivel educativo promedio es de educación media superior y estos programas le facilitan el acceso a la educación superior. Durante las entrevistas también se mencionaron programas de educación continua para la obtención de posgrados, especialmente enfocados a áreas gerenciales y de administración.

En este caso la vinculación se lleva a cabo a través de acuerdos comerciales en los que la universidad da precios preferentes, becas exclusivas o becas duales i.e. becas en las que ambas instituciones aportan cierta cantidad para cubrir los gastos de colegiatura.

"Nosotros nos preocupamos por desarrollar a nuestros trabajadores, ya sea, no se hay algunos que entran con secundaria y quieren desarrollarse estudiando preparatoria, o entran con preparatoria y quieren hacer carrera profesional, esto es más enfocado al personal operativo que no tiene prepa o carrera profesional, pues tienen la oportunidad de ser becados por (la empresa). Eso es, por un lado, para el personal más tipo de la administración o empleados, los becamos, hay algunos con carreras profesionales, otros maestrías y otros con doctorados y la vinculación que tenemos con estas universidades es poder realizar convenios para becar a estas personas."

En esta categoría se agrupan las menciones en las que los entrevistados aluden a modalidades de vinculación que no afectan de manera fundamental las operaciones de las instituciones o los procesos o productos que llevan a cabo. Estas relaciones son básicas y para la obtención de servicios como educación para sus trabajadores o mejores posibilidades para la obtención de mano de obra a futuro.

4.2.2.2 Complejidad media

Como segunda categoría dentro de las modalidades de vinculación, se agrupan las actividades consideradas de complejidad media. En esta categoría se agrupan actividades que requieren una relación bidireccional más intensa y que conlleva a cambios en la forma de operar de ambas instituciones involucradas. Se incluyen tres subcódigos en esta categoría (1) actividades de voluntariado relacionado con la capacitación de estudiantes o profesores, (2) participación en clases, congresos, conferencias o cátedras y (3) colaboración de la industria en la actualización de los planes de estudio de la universidad.

Voluntariado

En el primer grupo, correspondiente a actividades de voluntariado, se consideran aquellas actividades en las que personal de la empresa participa en actividades donde se busca capacitar o proveer educación en instituciones educativas. Otras actividades de voluntariado como colectas de botellas PET para reciclaje, limpiezas de cauces de ríos o campañas de reforestación se consideran como actividades de RSE sin vinculación empresa – universidad.

"Hay un programa de voluntariado con el CONALEP, justo ahorita de hecho estamos dando clase y es en convenio con IMPULSA entonces vamos con los chavos del CONALEP, les damos clases de para poder ser emprendedores, para ver cuál es la profesionalización dentro de una empresa, (...) nosotros en algún momento pues queremos que ellos entren a (esta empresa) o a alguna otra empresa, pero es como irles desarrollando esa cultura de trabajo y el CONALEP también se ve beneficiado pues porque dicen me ayuda bastante que empresas como ustedes vengan, que les ayuden, que los vean a ustedes como un ejemplo de hacia dónde quiero ir."

En estas actividades el personal de la empresa provee clases o capacitaciones en habilidades generales a estudiantes de diferentes instituciones, entre las clases mencionadas destacan las materias de emprendedurismo, "cultura de trabajo", y de manejo de software. En el discurso de los entrevistados estas actividades no se llevan a cabo como actividad de reclutamiento o marketing, sino como un servicio a la sociedad desde la empresa.

Formación profesional para estudiantes

Como segundo subcódigo en las modalidades de vinculación de complejidad media se consideran las actividades en las cuales los empleados de la empresa proveen conocimientos de formación profesional para estudiantes de IES, las cuales incluyen la impartición de clases, cátedras, conferencias y congresos.

En las menciones de los entrevistados destaca la participación de personal de la empresa en congresos y conferencias, en las cuales presentan temas relacionados con sus labores y con el giro de la empresa que representan. En cuanto a la participación del personal en clases, se llevan a

cabo presentaciones de estudios de caso relacionados con las operaciones de la empresa, pláticas de capacitación técnica sobre software o tecnología utilizada por la empresa y clases sobre habilidades gerenciales como liderazgo, administración y psicología organizacional.

"Parte de lo que hago es que me invitan mucho a dar conferencias y clases en las mismas universidades de donde vienen los alumnos, entonces eso también lo hacemos y pues abrirles las puertas a cuando hacen congresos."

Sin embargo, aun cuando la mayoría de las empresas consideraron este tipo de modalidad como relevante en la vinculación con universidades, en su mayoría no la presentan como una actividad planeada o estipulada entre las obligaciones de una posición en específico, ni como una actividad en la que se otorga una retribución económica por el tiempo invertido.

"Tenemos gente que nos llegan a invitar a clases, y tenemos gente que da clases en la Uni (UANL), en el Tec, en el Tecmilenio, EGADE, UDEM, de todo. Pero es algo que nuestra propia gente lo hace porque le guste enseñar, entonces va y enseña, pero no lo tengo yo como programa de que "ah, yo quiero que mi gente vaya y esté dando clases".

Esta falta de formalización en la relación señala hacia una falta de seriedad en el tipo de vinculación, donde se depende exclusivamente de la intención de los empleados participando a título personal, sin recibir beneficios desde la empresa. Esto puede derivarse de la falta de resultados directos en empleabilidad o mejora en reputación de la empresa por su participación en estas actividades.

Actualización de currículo

Como tercer y última subcategoría en el código de actividades de complejidad media se incluyen las menciones a la aportación de retroalimentación sobre planes de estudio de la universidad desde la empresa. Esta participación desde la empresa se ve como una forma de asegurarse de que las

herramientas enseñadas a los estudiantes corresponden con las necesidades de la industria, de forma que al finalizar sus estudios les sea más fácil posicionarse y adaptarse a la vida laboral.

"Oye ¿tu plan de estudio de cuándo no lo actualizas? de 2005, no pues ya, ya. Mira yo necesito que tengan esto, esto y esto pues no está en ninguna de estas materias, entonces lo que me estas ofreciendo y lo que está saliendo pues no es lo que está. Llegan aquí a la empresa y partes de cero."

En esta categoría también se incluyen las relaciones en las que la empresa y la universidad desarrollan de manera conjunta un programa de maestría de uso no exclusivo. Este tipo de colaboración se mencionó por un menor número de entrevistados y únicamente en la industria metalúrgica y automotriz. También se recibieron menciones sobre el diseño conjunto de diplomados especializados, especialmente en el manejo de tecnología específica a cierta industria.

En conclusión, estas modalidades de complejidad media representan una relación bidireccional más intensa, donde las actividades tienen un efecto más directo en las actividades y personal de ambas instituciones, en este caso con la capacitación y entrenamiento de los estudiantes, la participación de personal de la empresa de forma más activa dentro de la universidad y la modificación al currículo de los programas ofrecidos por la universidad.

4.2.2.3 Complejidad alta

Como tercer subcódigo se presentan las modalidades de vinculación de complejidad alta, donde las actividades requieren una relación más activa con efectos directos en el desempeño de ambas instituciones. Se agrupan las menciones correspondientes a (1) programas sociales en conjunto con la universidad, (2) actividades de transferencia de conocimiento, e (3) incubación de empresas en conjunto con la universidad.

Programas sociales con IES

Como primer grupo se considera la participación en programas sociales en conjunto con la universidad. Entre estas actividades destacan aquellas relacionadas con la planeación de futuros programas sociales financiados por la empresa por parte de los estudiantes o profesores de la universidad.

También se incluyen las menciones en las que la empresa y la universidad colaboran implementando programas de desarrollo social en conjunto en áreas vulnerables, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil. Destaca la participación de instituciones de educación media superior en conjunto con universidades y la empresa.

"El programa dual, el programa es con el CONALEP y la Universidad Tecnológica de Santa Catarina, tenemos con algunas otras instituciones donde vamos, tenemos también nuestro modelo de desarrollo social donde estamos viendo la vinculación con primarias también y algunas secundarias."

Este tipo de colaboración se mencionó con menor frecuencia y en el contexto de áreas urbanas vulnerables. Se considera como actividad de complejidad alta ya que ambas instituciones aportan recursos significativos y requiere una relación de trabajo en equipo por parte de los integrantes de cada institución en la planeación e implementación de estos programas.

Transferencia de conocimiento

En el segundo subcódigo se incluyen las actividades de transferencia de conocimiento entre empresa y universidad. Este grupo incluye actividades de investigación, asesoría, consultoría, innovación e incubación de empresas, donde personal de ambas instituciones comparten conocimientos, experiencias y habilidades para su incorporación en la cadena de valor.

En el primer código se consideran las actividades conjuntas de investigación. Entre estas actividades se diferencia entre la investigación para fines no relacionados con la operación y rentabilidad de la empresa, por ejemplo, la mención de una colaboración en investigación entre dos empresas y dos universidades para el desarrollo de un "super alimento" para la primera infancia. En este caso las empresas aportaron no solamente recursos económicos sino también equipo y *expertise*, mientras que la universidad también aportó en expertos y laboratorios.

"Un tema de nutrición infantil con la universidad de Harvard y la U-erre, estamos participando en la aceleradora de la primera infancia, (...) en el que buscamos qué herramientas y qué mecanismos necesitan estimularse en la primera infancia para que estos niños puedan salir adelante, empezó como un tema de nutrición, pero ahora también está en un tema de socialización de espacios creativos."

También se incluyen las actividades de investigación relacionadas con la cadena de valor de la empresa. En este caso más que la investigación académica, los entrevistados enfatizaron la solución de problemáticas en la empresa a través de estudios de caso. Destaca también el uso de estas modalidades de vinculación en las áreas de desarrollo de producto, estrategias de mercadotecnia, tecnologías de información y mejora de procesos.

"Hay ocasiones en que el mismo reto se lo pongo a diferentes universidades y compiten digamos entre ellos a ver quién da la mejor solución y ese es el proceso, hemos hecho cosas en ventas, muy cargado a lo mejor a la parte de tecnologías de información, de sistemas o procesos metal - mecánicos o de metalurgia. (...) Yo veo más a los investigadores que se vean interesados en trabajar con nosotros, pues buscamos como hacer el link."

En estas actividades de transferencia de conocimiento, los entrevistados denotan que las actividades que incluyen como "investigación" son solamente aquellas secundarias a las actividades de la empresa. Es decir, en el caso de necesidades especializadas para la mejora de procesos o productos, las empresas lo catalogan como servicios de consultoría, asesoría o innovación.

En cuanto a las menciones sobre actividades de consultoría, estos proyectos fueron indicados como de mediano y largo plazo, contando con una mayor planeación, estructura y sistemas de evaluación de resultados, comparados con las actividades mencionadas por los entrevistados como de investigación.

"Comúnmente son proyectos de mediano plazo, 3, 4, hasta 5 años, por ejemplo, con el Tec de Monterrey en 2009 si no me equivoco, o 2010, se desarrolló un convenio que terminó en 2013, fueron casi 4 años en aquel momento para apoyar una investigación que hicimos sobre las frutas."

Además de esta consultoría orientada a la mejora y desarrollo de productos, los entrevistados diferencian la modalidad de innovación en la que la empresa trabaja en conjunto con la universidad para innovar en procesos o productos. Estos programas se mencionaron en menor medida que las modalidades de investigación y consultoría y asesoría, además de que las menciones a la innovación en colaboración con universidades se presentan como un paso inicial para la obtención de ideas que posteriormente se analizan y desarrollan de forma unilateral desde la empresa.

"A nivel innovación estamos arrancando un programa (nombre), donde todos (los estudiantes) aportan ideas que pueden ser de mejora continua, de productividad, de calidad de vida, o clima laboral o seguridad incluso, y esa idea se va desarrollando en idea y son equipos que se hacen multidisciplinarios que no tienen que ser todos del área productiva, ahí se genera una idea y queremos que en comunidad se vaya desarrollando."

En resumen, este subcódigo de transferencia de conocimiento representa una relación más dinámica entre ambas instituciones, donde ambas contribuyen en experiencia, laboratorios y personal con el fin de llevar a cabo proyectos conjuntos, en los que existe un acuerdo comercial o no. Cabe mencionar que los entrevistados presentaron estas actividades como paralelas a la investigación privada por parte de la empresa, la asesoría con consultorías especializadas y la innovación que se lleva a cabo desde la misma empresa.

Incubadora de empresas

Por último, se agrupan las actividades correspondientes a la vinculación con universidades en el contexto de incubadoras de empresas. En este caso, los entrevistados hicieron mención de esta modalidad en dos formas, la primera en la que la empresa recibe productos o proyectos desarrollados en estas incubadoras con el acuerdo de dar retroalimentación a los emprendedores, y la segunda, menos frecuente, donde la empresa directamente tiene un departamento de incubación de empresas en vinculación con incubadoras de las universidades.

"El área de innovación tiene una incubadora de startups entonces hacen una convocatoria a nivel internacional incluso, y acaban de hacer todo el proceso de selección y quedaron 6, y de esas 6 que, de hecho, está en vinculación con el Tec, pues les dan todo un curso, como un diplomado para que ellos puedan desarrollar su empresa, su negocio, (...) es la incubadora tecnológica y es la primera en Latinoamérica de una empresa de tecnología."

En conclusión, estas modalidades de vinculación de alta complejidad entre empresa y universidad permiten una relación más colaborativa, en la que ambas instituciones participan en términos más equitativos con recursos monetarios y humanos, con el objetivo de generar un impacto social, generar, y transferir conocimiento entre ambas instituciones.

La relevancia de la transferencia de conocimiento entre empresas y universidades expresada por los entrevistados coincide con estudios previos que señalan este tipo de vinculación como la más relevante desde la perspectiva de la empresa y de las estrategias gubernamentales para el desarrollo de ciencia y tecnología (Kitagawa and Lightowler, 2013; Vick and Robertson, 2017; Ankrah and Al-Tabbaa, 2015).

4.2.2.4 Filantropía

Como cuarto y último subcódigo de la categoría de modalidades de vinculación, se separan las actividades relacionadas con la filantropía. Al igual que en la Fase I, se considera que al ser una

vinculación en su mayoría unilateral y sin una perspectiva estratégica para la empresa, al menos en el discurso de los entrevistados, estas no corresponden con las modalidades presentadas en los tres grupos divididos por niveles de complejidad.

Aun cuando las diferentes modalidades agrupadas en este código están estrechamente entrelazadas, se pueden discernir tres vertientes principales en el discurso de los entrevistados. El primer tipo de actividad filantrópica considerada en este grupo es la entrega de donativos monetarios de la empresa a la universidad; el segundo corresponde a las donaciones para inversión en infraestructura; y el tercero es el otorgamiento de becas de colegiatura o manutención a personas externas a la organización.

En el primer grupo de donativos monetarios se considera una gran variedad de actividades, desde donativos en efectivo o en especie para congresos o eventos de la universidad (en algunos casos a cambio de la inclusión de la empresa como patrocinador en la publicidad), hasta donaciones anuales a nombre de la corporación o de sus fundadores a través de "membresías".

"Hay un apoyo importante de (la empresa) hacia el Tecnológico con donativos y con becas y con el apoyo de estos centros de investigación. Esos centros de investigación también tenemos algunos proyectos que le sirven a nuestras empresas y a la sociedad en general que los realizan estos centros de investigación."

Entre estos donativos destacan los donativos para infraestructura, es decir, para la construcción de instalaciones de la universidad, como estacionamientos, centros de investigación, bibliotecas, laboratorios o aulas. Algunos entrevistados hicieron notar que aun cuando apoyan económicamente a la universidad, no existen contratos ni obligaciones por parte de la universidad al recibir estos donativos.

"Se ha apoyado al Tec, como a la Udem, nuestro donativo anual es para temas de infraestructura, construcción de pabellón, estacionamiento, centros de cómputo, igual que con la Politécnica, la nave industrial, si se da, si es importante y si hacemos infraestructura."

Por último, se agrupan las menciones de donativos en becas de colegiatura o manutención a personas externas a la empresa para que lleven a cabo sus estudios en ciertas universidades, con o sin convenios de descuento. En esta categoría solamente se incluyen los casos en los que no existe una obligación contractual para trabajar en la empresa patrocinadora.

"No tiene que ver con que trabajen en (nuestra empresa), es por ayudarles en esa orientación de qué es lo que tienen que hacer para llegar al camino, si ellos ya se quedan aquí, eso es algo bien padre, porque nosotros pagamos toda la carrera, ellos no pagan, pero es el compromiso moral, nosotros no firmamos ningún contrato, si esa persona se quiere ir al finalizar porque le ofrecen cinco pesos más en otra parte y se va, entonces es porque no tenía que estar aquí."

Este subcódigo abarca las actividades que los entrevistados denominaron como filantrópicas, aun cuando se puede argumentar que al realizar estos donativos la empresa facilita su acceso a la universidad para propósitos de promoción, contratación o investigación, o que al otorgar becas a los estudiantes se crea una conexión donde la empresa tiene acceso directo a seleccionar estudiantes para su capacitación temprana y futura contratación.

Con esta categoría se finalizan los subcódigos considerados en las principales modalidades de vinculación mencionadas por los entrevistados. En esta categoría se puede apreciar de forma general los métodos más comunes de relación entre ambas instituciones, los alcances de estas actividades, las implicaciones administrativas y de recursos para ambas partes y se puede comparar con la perspectiva de la universidad en la Fase I.

A continuación, se procede a la explicación detallada del código correspondiente a administración interna, sus subcategorías, extractos de entrevistas y análisis.

4.2.3 Administración interna

Como tercer código en la Fase II, se agrupan las menciones correspondientes con la administración de actividades de vinculación con la universidad. En este código se incluyen cinco subcódigos, (1) la división de labores de administración de estas actividades, (2) los métodos de regulación de la vinculación con universidades, (3) como se elige con que universidad y con qué modalidad vincularse, (4) métodos de comunicación utilizados para dar a conocer sus actividades al interior y exterior de la organización y (5) la evaluación de los programas llevados a cabo con la universidad.

4.2.3.1 Administración

Como primer subcódigo se considera la división de labores de administración de las actividades de vinculación con universidades desde el interior de la empresa. En las entrevistas realizadas destaca la variedad de departamentos involucrados en la operación de actividades de vinculación y RSE, entre los más mencionados se incluyen departamentos de sustentabilidad, responsabilidad social, cultura empresarial, recursos humanos, desarrollo social, asuntos corporativos y fundaciones empresariales.

Este subcódigo se dividió en cinco grupos principales, (1) las menciones sobre división de labores variable, en desarrollo o en reestructuración, (2) departamentos de sustentabilidad, sostenibilidad o responsabilidad social, (3) recursos humanos, atracción de talento o similares, (4) dirección general o asuntos corporativos, y (5) fundaciones empresariales.

En el primer grupo que abarca las menciones sobre división de labores variables, en desarrollo o en reestructuración se denota la volatilidad de las actividades de vinculación, donde

la asignación de responsabilidades de planeación, implementación y evaluación se asignan por caso, lo cual puede llevar a una menor eficiencia y control del proceso y los resultados.

"Tendría que ser dirección general, bueno, está evolucionando, muchas veces es recursos humanos porque, otra vez, lo toman como un tema de filantropía. Ahora cada vez se está haciendo menos y vemos áreas de sostenibilidad en las empresas, que ya no son RH, ni dirección general, sino que ya es un área específica, a veces se le cuelgan a asuntos corporativos, a la parte legal, está evolucionando, pero cada vez es menos un tema de recursos humanos y es más un tema de dirección general."

Como en el extracto anterior, la mayoría de las menciones en este subcódigo aluden a una reestructuración en las áreas que manejan la responsabilidad social y la vinculación, donde esta responsabilidad cambia de recursos humanos o dirección general, a formar parte de un departamento específico donde se agrupan todas las actividades relacionadas.

En el segundo subcódigo se agruparon los casos en que departamentos de sustentabilidad, sostenibilidad o responsabilidad social son los principales responsables de las actividades de RSE y vinculación. En estas menciones, destaca el enfoque ambiental y de eficiencia en operaciones, considerando en algunos casos a los departamentos de sustentabilidad como una subdivisión en un departamento de responsabilidad social más general. En las empresas manufactureras entrevistadas este enfoque ambiental resulta más elemental en el discurso de los entrevistados que en los casos de empresas de enfoque en servicios y tecnología.

"La parte de responsabilidad social como área técnica, la parte de sustentabilidad ambiental, entonces tenemos todo lo de trata de agua, reciclado de PET, tenemos el uso de materiales, usarlos al 100% o sea, eficientes, cero residuos de las plantas, de esa parte el área técnica si está muy completo, la parte social también, ponle que el residuo de agua también se utiliza para plantas de riego en comunidades, hacen también mucho de apoyo a escuelas, zonas rurales, áreas verdes de la ciudad, bueno en las ciudades donde están las plantas sobre todo."

Como tercer grupo se concentran las menciones a la asignación de departamentos de Recursos humanos (RH) o similares como los principales responsables de las actividades de

vinculación, en este caso los comentarios se concentran alrededor de las actividades de complejidad baja y media, donde el principal objetivo es el acceso a mano de obra a futuro y a partir de esta relación básica con la universidad, se empiezan a agregar otras actividades de complejidad más alta.

Como cuarto subcódigo se consideró a las empresas donde la dirección general es responsable por las actividades de planeación, implementación y evaluación de estos programas. Estas menciones son, en su mayoría, relativas a actividades de filantropía o de carácter social, donde el vínculo entre instituciones es personal.

Por último, se agrupan las menciones sobre fundaciones empresariales, es decir, fundaciones que son fondeadas y administradas por la empresa. Los entrevistados hacen mención de la existencia de este tipo de asociaciones con particular énfasis en las actividades filantrópicas y sociales.

"Fundación (empresa) está conformada por el consejo de la fundación, los consejeros son accionistas y directores de aquí de la organización, ellos en consenso toman la decisión de qué organización y con qué monto apoyar y cómo lo administramos en la organización. Hay un comité de sustentabilidad, un comité corporativo que es el que rige, y un comité en cada una de las divisiones, está conformado por entre 5 y 7 personas de áreas diferentes, con un alto compromiso y buena trayectoria laboral, para que en conjunto podamos identificar áreas de oportunidad de los cuatro pilares."

En conclusión, en la división de labores de RSE en vinculación con universidades al interior de la empresa destacan los departamentos de recursos humanos, sustentabilidad y dirección general, lo cual se menciona como un factor relevante en la percepción de estas labores. Por último, la existencia de fundaciones empresariales denota el esfuerzo por formalizar las labores de apoyo social, en su mayoría de corte filantrópico, aun cuando se debe considerar que, en México al realizar donativos a organizaciones caritativas como estas fundaciones, es posible deducir hasta el

7% de la utilidad fiscal del ejercicio anterior en impuestos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016), factor que puede tener influencia en la decisión de establecer estas organizaciones paralelas.

4.2.3.2 Lineamientos

Como segundo subcódigo en aspectos de la administración interna de la vinculación con universidades, se consideran las regulaciones y lineamientos que rigen estas actividades. Se identificaron tres discursos principales, (1) donde los lineamientos se establecen por caso, (2) en los que existen acuerdos de confidencialidad y contratos legales, y (3) donde existen reglamentos preestablecidos e incluso procesos de auditoria. En todas las entrevistas se mencionó, con diferente intensidad, la participación del departamento legal o jurídico en el establecimiento de limitaciones y en la revisión de la documentación necesaria.

En el primer grupo se consideran las menciones en las que cada caso es analizado individualmente y se generan los lineamientos necesarios, tomando en consideración ciertas limitaciones en alcances dependiendo de los códigos de ética, los valores de la empresa o idearios.

"Si tenemos un código de ética y tenemos por ejemplo acuerdos de confidencialidad, etcétera (...) creo que cada alianza que tenemos es como muy, va muy "customizada" a el aliado y el programa a atender. Tenemos a lo mejor un punto base con jurídico que nos pide ciertas cláusulas, pero cada alianza que se hace se va viendo particularmente con ellos, el contexto, los objetivos."

Como segundo subcódigo se incluyen los casos en los que la empresa cuenta con lineamientos en convenios de confidencialidad y en el caso de actividades que conllevan un pago, cuentan con contratos preestablecidos. Los convenios de confidencialidad se dan en su mayoría en los casos de vinculación en investigación, consultoría, desarrollo e innovación, mientras que los

contratos se reservan para los casos en los que se llevan a cabo pagos o donativos, en especie, efectivo o becas.

"Yo tengo convenios de confidencialidad que es lo que más nos preocupa, generalmente cuando hacemos proyectos yo los hago firmar a los estudiantes, universidades o investigadores, firman convenio de confidencialidad, lo que más nos puede llegar a preocupar es que secretos industriales se vayan a internet (...) y ya cuando hablamos de dinero pues hacemos un contrato, yo te voy a dar tanto dinero, pero tus entregables y el tiempo está acordado en un contrato, entonces ahí si ya no es como tan suelto."

Por último, se agrupan las menciones en las que la empresa cuenta con un reglamento o lineamientos institucionales que rigen todas las actividades de vinculación. En estos casos las actividades de RSE y vinculación son centralizadas, lo cual facilita el control y homogeneidad de los programas. Por último, en el caso de una empresa el entrevistado menciona la existencia de procesos de auditoria de procesos en actividades de vinculación y responsabilidad social en general.

"Cada programa tiene el suyo (reglamento) y de hecho aquí en (la empresa) tenemos todos unos documentos de políticas y procedimientos donde cada una de las cosas está súper normada y en algunos casos auditadas."

Esta categoría permite conocer el nivel de profesionalización, planeación y control que los entrevistados perciben se les da a las actividades de vinculación con universidades y como varía de acuerdo con las actividades llevadas a cabo. En las actividades de complejidad baja hay casi una ausencia total de lineamientos, mientras que en los programas de complejidad alta se incluye el uso de contratos, convenios y lineamientos institucionales, por último, en el caso de las actividades filantrópicas, al igual que en las actividades de complejidad alta, se mencionó el uso de contratos dado que incluye pagos y donativos.

4.2.3.3 Selección universidades

La tercera categoría en el código sobre administración interna de las labores de vinculación abarca los métodos de selección de las universidades con las que se van a llevar a cabo estos programas. Esta categoría se divide en tres grupos principales, (1) la selección de universidades por necesidad o por oportunismo, (2) por la reputación o prestigio de la universidad, y (3) con el objetivo de vincularse con un investigador en específico.

En el primer grupo, de acuerdo con los entrevistados, la empresa se acerca a cierta universidad para cubrir una necesidad específica en un proyecto o programa, o dado que existe una relación previa y, por lo tanto, vincularse para otro tipo de modalidad resulta más conveniente que establecer nuevas relaciones con diferentes instituciones. En este grupo también se consideran las menciones a necesidades relacionadas con el abastecimiento de un servicio, como el caso de actividades de consultoría o investigación.

"Pues tienes una necesidad, un proyecto, una iniciativa o una necesidad de estas que estamos platicando ahorita y entonces volteas a ver al mercado a ver que opciones tienes y se hace justo una búsqueda que incluso muchas veces hasta por el área de abastecimiento nos piden que al menos tengamos 3 opciones para hacer una comparativa."

Como segundo subcódigo se agrupan las menciones en las que la empresa elige ciertas instituciones para vincularse de acuerdo con la reputación y prestigio de la universidad. En estos casos los entrevistados apelan a la formalidad que una universidad más reconocida puede otorgar y a la mayor variedad de opciones para la vinculación que pueden ofrecer.

"Mira las grandes universidades pues son las que tienen más prestigio y también las que mejor resultado dan, nos ha ido muy bien, cada vez nos sorprenden aún más y también tenemos el caso de las universidades nuevas."

Por último, se consideran los casos en que la empresa lleva a cabo actividades de vinculación con la universidad con el principal objetivo de colaborar con un investigador en particular, más que con la institución. En estos casos, el entrevistador sirve como puente de contacto con la institución y a través de esta relación inicia se continua hacia la colaboración en otros programas.

"Por ejemplo, pues yo me caso más con los investigadores, ellos en foros o en algo, (...) los conoces en algún congreso y empieza la vinculación, entonces realmente yo creo que es más como se van dando lo proyectos, es cómo vas conociendo gente y en base a eso es cómo vas trabajando. (...) generalmente el proceso parte de conocer a alguien y luego ya pido hablar con el director del centro de la universidad y ya después ahí me adjuntan más gente y empezamos a buscar relación."

En conclusión, el proceso de selección de la universidad depende de las necesidades por ciertos proyectos o investigadores, oportunismo, la reputación y el prestigio de la universidad. La existencia de un vínculo previo ya sea a través del personal o a nivel institucional es mencionado como un factor relevante, ya que, al existir una relación previa con la universidad, se considera como un proceso más sencillo para la empresa el extender programas de vinculación que operan con anterioridad, mientras que en el caso de las necesidades de la empresa la selección se hace a través de criterios similares a los de abastecimiento y proveedores de la compañía.

4.2.3.4 Comunicación

Como siguiente subcategoría de la categoría que corresponde a la administración de tareas de vinculación desde la empresa se agrupan los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus actividades de vinculación y RSE a sus *stakeholder*s. Esta categoría se divide en tres grupos principales: (1) en el uso de medios de comunicación tradicionales y redes sociales, (2) el uso de medios de comunicación exclusivos, y (3) las empresas que mencionaron una "cultura

de no cacarear" su participación social, es decir, que en la empresa no se considera como relevante comunicar las actividades sociales hacia el exterior.

En el primer conjunto donde se emplea una estrategia de comunicación tradicional ligado con el uso de redes sociales, los entrevistados mencionan periódicos, artículos en revistas especializadas, o entrevistas en televisión. En el caso de las empresas consideradas para esta fase, todas mencionaron el uso de redes sociales como básico en sus esfuerzos de comunicación, tanto en las cuentas oficiales de la empresa, como a título propio desde las cuentas de la dirección. Las redes sociales que más mencionaron los entrevistados son Facebook, Twitter y LinkedIn, el último con el objetivo principal de contratación.

"Estamos interesados en que, si lo conozcan nuestros colaboradores, nuestros stakeholders, nuestros clientes, proveedores, esos si nos interesan que lo conozcan y tenemos diferentes medios; para los colaboradores, nuestros boletines, los medios internos de comunicación digital que tenemos o físicos. Y en cuanto a la cadena de valor bueno pues con nuestros informes anuales."

Como segundo subcódigo se agrupan las menciones sobre el uso de medios de comunicación "exclusivos" como los informes o reportes anuales, los cuales son obligatorios para todas las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Cabe mencionar que aun cuando estos reportes son especializados, se encuentran disponibles al público en general en la página web de la Bolsa Mexicana de Valores (Bolsa Mexicana de Valores, 2015).

Por último, se consideran los casos en que los entrevistados hicieron mención de como la cultura organizacional de sus empresas dicta el no "cacarear" las actividades sociales en las que esta participa. En este sentido, los entrevistados lo denotan como algo noble o como un fin en sí mismo y, por lo tanto, consideran que es innecesario darlo a conocer a la comunidad.

"Desde nuestro fundador, (nombre), siempre hemos apoyado, pero sin cacarearlo, entonces (la empresa) está en todo, pero es difícil que también lo puedan percibir que está en todo, ¿si me

explico? podemos estar apoyando cualquier situación en una situación del estado, algo que sea importante y lo cual puedes tu darlo a conocer, pero no lo estamos difundiendo."

En conclusión, a través de las entrevistas realizadas se puede apreciar una mayor profesionalización en el área de comunicación de actividades de RSE y vinculación desde la empresa, en comparación con la universidad. En estos casos, los entrevistados presentan la cartera de medios de comunicación como un sistema preestablecido que se mantiene constantemente actualizado, como parte de un esfuerzo institucional. Al mismo tiempo, resulta de particular interés la perspectiva altruista de algunas empresas al no comunicar su participación en actividades sociales, que podrían atraer buena reputación o estima de la comunidad en caso de ser comunicadas.

4.2.4.5 Evaluación

Como última categoría del código de administración interna de las labores de vinculación desde la perspectiva de la empresa se considera la evaluación de los resultados de los programas implementados con la universidad. Esta categoría se divide en tres subcategorías para su análisis: (1) cuando la empresa no cuenta con procesos para evaluar los programas de RSE y vinculación que llevan a cabo, (2) en los que se plantean métricas sencillas, cuantificables y subjetivas, (3) el uso de sistemas completos de evaluación, tanto independientes, como mandatorios por regulación.

En el primer subcódigo se incluyen las menciones en las que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación, o donde la evaluación depende de otras instituciones que puedan estar interesadas en los programas. En este caso, el extracto de entrevista de ejemplo aclara que, si se llevan a cabo algunos estudios, pero no de forma global. Esto puede limitar la capacidad de la empresa de mejorar sus proyectos a largo plazo, ya que resulta imposible reconocer los resultados que estos pueden dar a la sociedad.

"No (realizamos estudios que dimensionen el impacto social de nuestros programas), se han hecho en el pasado algunos estudios pulverizados en algunos apoyos que se han dado por algunas de nuestras localidades de las empresas, pero que hayamos pagado por uno de forma grupal que nos traigan la radiografía completa no, no lo hemos hecho."

En el siguiente grupo se incluyen los casos en los que, si se lleva a cabo cierto proceso de evaluación del impacto social de los programas, pero solamente de forma básica, subjetiva y sin una planeación que pueda presentar resultados concretos en el impacto social, más allá de la cuantificación de participantes o recursos invertidos.

"Pedimos que nos puedan dar una filmina, nos puedan documentar fotos de antes y después, más que nada que nos puedan indicar cuál fue el impacto social en datos duros, cuántos niños, niñas, adultos, jóvenes, comunidades beneficiadas, y ya nosotros eso lo cuantificamos presentamos el resultado en el Consejo de la Fundación."

Como tercera y última subdivisión del código evaluación, se agrupan los casos en los que la empresa cuenta con modelos de procesos para la evaluación de los impactos sociales de sus programas. En estos casos, desde la planeación de los programas se incluye la planeación de impacto y evaluación, de forma que se puede obtener una mejor idea de si los programas están logrando su objetivo.

"En ese sentido todos nuestros modelos están documentados con marco lógico y teoría del cambio, tenemos diferentes metodologías que se utilizan dependiendo del modelo o el programa que se vaya a estar aplicando y tenemos indicadores con los que vamos monitorizando y evaluando el impacto de cada uno de los programas, no solamente del programa sino también de la implementación del programa, no es lo mismo que yo diga voy a terminar con la pobreza alimentaria con un comedor y pues a lo mejor funciona muy bien, pero eso no va a terminar con la pobreza alimentaria, entonces monitoreamos esos dos ámbitos."

Por último, el código sobre la evaluación del impacto social de los programas de RSE y vinculación presenta en general una falta de planeación adecuada para la evaluación de resultados dado que la mayoría de las empresas entrevistadas se mencionaron como carentes de una evaluación o con modelos que no representan una evaluación real de impacto social, sino una cuantificación de recursos y participantes.

En conclusión, la administración interna de las labores de RSE y vinculación varía ampliamente en niveles de profesionalización y complejidad, incluso dentro de la misma empresa. La filosofía de la empresa afecta significativamente el enfoque desde el que se atienden a estas labores, con empresas que actúan de forma filantrópica reproduciendo discursos de caridad, moral y asistencialismo a través de fundaciones empresariales, sin promocionar estas actividades por los posibles beneficios en reputación y sin llevar a cabo procesos de evaluación, ya que "el objetivo es ayudar"; mientras que otras empresas tienden a la planeación estratégica de actividades sociales ligadas a sus operaciones, en comunidades donde mantienen plantas, utilizando dichas actividades para fortalecer la imagen de la marca y llevando a cabo evaluaciones técnicas sobre los posibles impactos.

4.2.4 Áreas de oportunidad

En el cuarto subcódigo de la Fase II se agrupan las áreas de oportunidad percibidas por los entrevistados. Para su análisis se divide en cuatro aspectos principales: (1) mejorar la comunicación con la universidad, (2) las diferencias en "tiempos" entre instituciones, (3) la falta de metodologías de evaluación integrales, y (4) el potencial de involucramiento de la universidad en la sociedad como agente de cambio.

En el primer grupo, los entrevistados mencionan problemas de comunicación con la universidad, ya que no hay "un solo frente", es decir, no hay una sola oficina o persona que pueda manejar todas las actividades de vinculación de la empresa hacia la universidad. Entre los factores relevantes de estos problemas de comunicación los entrevistados mencionaron la alta rotación de personal que observan en la universidad.

"Las instituciones educativas son tan grandes y tan llenas de burocracia que no sabes con quien debes de enfocarte, o sea yo veo el tema de becas pero a veces es una persona completamente diferente si son becas de carrera que de posgrado, o quiero ver algo de prácticas y es alguien diferente, o que oye involucra algo que la universidad tenga una rectoría, olvídalo, o sea ya no sabes con quien tienes que ver el tema, si con la facultad o con la rectoría y con qué persona, porque luego ya ni trabajan aquí."

También se mencionan las diferencias en "tiempos", donde los entrevistados perciben una respuesta más ágil y menos formal desde la empresa frente a la universidad la cual requiere mayor burocracia y tiene calendarios que difieren de los tiempos de respuesta necesarios para la empresa. En esta categoría se incluyen menciones hacia las dificultades de colaborar con universidades para la elaboración de proyectos con fondos gubernamentales, ya que al suspender actividades durante verano e invierno esto difiere de las necesidades de respuesta industriales.

"Los tiempos de una empresa y una universidad son muy diferentes, creo que en las empresas vamos un poquito más rápido y la universidad es más lenta, entonces a veces los temas de respuesta, pues hay veces que necesitamos un alumno para ya y la universidad de vamos a ver."

Al mismo tiempo, se menciona como esta diferencia en tiempo de reacción entre ambas instituciones conlleva a que la empresa pueda favorecer la contratación de consultoras o expertos que trabajan independientemente para llevar a cabo actividades que podría realizar con la universidad, dado que el tiempo de respuesta resulta más conveniente para la empresa.

"Yo creo que es una falta de compromiso de tiempo por parte de las empresas porque siempre es más fácil contratar a alguien que ya sepa todo que invertirle a lo mejor a formar un profesionista."

Como tercer grupo se considera la falta de un modelo de evaluación de impacto social de los programas de vinculación fue mencionado como una posible área de oportunidad para la empresa. Como se discutió en las secciones previas, la evaluación de estos programas varía entre empresas y entre departamentos dentro de la misma compañía, dependiendo del enfoque con el que lleven a cabo su vinculación. En algunos casos de empresas entrevistadas un departamento (en particular aquellos operativos o de implementación) llevan a cabo sistemas basados en el sistema

balanced scorecard (cuadro de mando integral), mientras que los departamentos a cargo de actividades sociales de la misma empresa llevan a cabo evaluaciones de acuerdo a la comparación de evidencia fotográfica.

"Tú misma me hacías la pregunta de si medimos el impacto, yo creo que esa sería un área de oportunidad a los diferentes apoyos que venimos dando históricamente, porque no es que tengamos una lupa sobre los diferentes proyectos, también sabemos el prestigio de las universidades que van a invertir bien el recurso, por eso antes de darlo lo pensamos bastante bien a quién y cuánto y por qué y para qué. Pero probablemente esa sea el área de oportunidad, el fortalecer, desarrollar el análisis de impacto de los proyectos que se apoyaron."

Por último, los entrevistados mencionaron ver potencial sin explotar en la participación de la universidad como agente de cambio en la vida social, dado su estatus de credibilidad, transparencia e imparcialidad. Se menciona en particular el impacto que podría tener en la política pública si las universidades decidieran participar y exigir los cambios necesarios para beneficiar a la comunidad.

"Yo creo que yo invitaría a las universidades a ser más agresivas, como a veces somos las empresas, o sea más agresivos porque tienen la autoridad para llevarlo a cabo, y tienen la transparencia y la credibilidad para poder exigir lo que tengan que exigir. (...) el nivel educativo tiene tanto empoderamiento que debería aprovecharlo más para poder incidir más que cosas transformacionales a nivel social (...) no solamente educación, o sea incidir en políticas públicas."

En resumen, las áreas de oportunidad percibidas por los entrevistados denotan algunas diferencias en la cultura organizacional entre ambas instituciones, donde la empresa se caracteriza, al menos en el discurso, como más hábil en reacción y estructura, lo cual disminuye el interés en colaborar con universidades opuesto a la contratación de servicios especializados que se adaptan a las demandas de la empresa. Asimismo, algunos entrevistados reconocen la necesidad de profesionalizar la evaluación de los programas que llevan a cabo en RSE y en vinculación.

Por último, los entrevistados ven áreas de posible desarrollo en la participación de la universidad en la sociedad ya que al ser un ente que cuenta con credibilidad y una imagen de imparcialidad, consideran puede tener una mayor influencia en la vida pública, en comparación con otros actores.

4.2.5 Determinantes

Para finalizar los resultados y análisis de la Fase II, se presenta el código correspondiente a las determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior, de acuerdo con el personal de las empresas consideradas en esta fase. Estas determinantes se obtuvieron a través del mismo procedimiento de codificación por significado, considerando la información obtenida de las entrevistas en universidades y en empresas, además de la revisión de literatura. Posteriormente, estas determinantes sirven como base para la construcción del instrumento a aplicar en la Fase III.

Las determinantes obtenidas a través de estas entrevistas, de acuerdo a la relevancia que los entrevistados le dieron a cada factor son cuatro: (1) estrategias de sobrevivencia de la empresa, (2) actividades relacionadas con empleabilidad a futuro, (3) relaciones personales de la administración, y (4) continuación de la ideología de los fundadores.

Como primer subcódigo, las estrategias de sobrevivencia a largo plazo influyen en la toma de decisiones de la empresa y para la implementación de actividades de RSE en general y en colaboración con la universidad. Esta perspectiva manifiesta la planeación a futuro y como las actividades de RSE y de vinculación intersectorial puede representar una protección para la reputación y percepción de la empresa. En las entrevistas realizadas las empresas que requieren la

extracción de materia prima se enfocaron particularmente en los riesgos que una mala relación con la comunidad puede traer a sus operaciones, especialmente en el uso de agua y cantera.

"Las empresas tienen grupos de interés y se han dado cuenta de lo fuerte que pueden ser estos grupos de interés y que no estamos trabajando en un vacío. El día de mañana los vecinos se nos pueden parar enfrente de nuestra puerta de entrada y nos pueden detener las operaciones. Entonces, ¿cómo le hacemos para que eso no suceda? como lo podemos trabajar en armonía."

Derivado de esta planeación para la sobrevivencia de la empresa a futuro se considera con particular interés la capacidad de atracción de mano de obra calificada. Este caso atañe particularmente a la relación con universidades, donde la vinculación temprana con la empresa puede facilitar que los estudiantes vean estas empresas como empleadores aspiracionales. Al mismo tiempo, al llevar a cabo actividades de prácticas profesionales se establece un vínculo con los estudiantes, donde, además se les puede preparar de modo ad hoc a las necesidades de la empresa.

"Creemos en el manejo y la transparencia de las instituciones educativas porque es como el alimento que vamos a necesitar los siguientes años para que podamos seguir sobreviviendo, los que se gradúan van a ser parte de nosotros y pues es la única forma de poder mantenernos en un nivel competitivo."

La tercera determinante identificada a través de las entrevistas es la red de relaciones personales del consejo o la alta dirección de la empresa. En este apartado se considera que las decisiones de la empresa sobre en qué programas participar y con qué instituciones se ve afectada por las relaciones personales de la administración, ya que esto elimina la etapa de acercamiento y creación de confianza y facilita el proceso de colaboración.

"Tenemos otro programa que es de donativos, que eso lo decide la dirección general y es la que aporta recursos a las universidades, por ejemplo, (...) el director anterior, incluso era (parte) del consejo de (universidad) entonces enfocaba mucho los recursos a (esa universidad) para investigación. Y finalmente, eso era como una aportación de la empresa, pero no teníamos nosotros el conocimiento que surgiera con ese dinero, pero bueno, ese es el tipo de aportaciones que se hacen."

La última determinante se refiere a la continuación de la ideología de los fundadores de la empresa. En este caso, los fundadores de algunas de las empresas consideradas en esta fase se caracterizaban por sus acciones filantrópicas, lo cual representa parte del legado que la empresa continua, al seguir apoyando a las instituciones y causas que los fundadores apoyaron en su momento. Es posible que esta determinante sea particularmente relevante en el contexto de Monterrey ya que, como se explicó en capítulos anteriores, cuatro de las cinco universidades más relevantes de la región fueron fundadas en parte por empresarios.

"Nuestro fundador y (nombre) que es hoy el dueño, siempre han tenido una mirada altruista si quieres a la comunidad, y mucho de estas relaciones se hicieron a través de nuestros dueños, o sea te puedo decir que algunas de las cátedras que se hicieron con el Tec se negociaron, se generaron a nivel directo de fundador, porque eran temas que le interesaban a ambas partes y de ahí detonó y detonó la directriz de generar siempre una relación muy estrecha con universidades."

Estos extractos de las entrevistas presentan un ejemplo de la realidad discursiva de los entrevistados, lo cual permite conocer su perspectiva en la toma de decisiones que lleva a la vinculación con universidades a través de programas de RSE, lo cual corresponde con el segundo objetivo específico de la investigación.

El instrumento correspondiente a la Fase III, se elabora a partir de estas cuatro determinantes obtenidas empíricamente a través de las 21 entrevistas realizadas más cinco determinantes obtenidas de la revisión de literatura, las cuales correspondieron con lo expresado por los entrevistados en las fases I y II. A continuación, se procede a hacer una comparación entre los sistemas de códigos obtenidos de las entrevistas con personal de la universidad y de la empresa.

4.3 Contraste Universidad – Empresa

En esta sección se procede a realizar una comparación entre lo expresado por el personal de las universidades y de las empresas, esta comparación pretende demostrar las diferentes perspectivas de ambas organizaciones para alcanzar el tercer objetivo específico de esta investigación, que corresponde a identificar las áreas de convergencia y discrepancia en la percepción y experiencia entre actores al llevar a cabo actividades de vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE.

Para esto se comparan las posturas de ambas partes (Cuadro 8) obtenidos a través del análisis del discurso aplicado a las entrevistas, de forma que sea posible discernir las convergencias y divergencias en las temáticas tratadas como relevantes por los entrevistados.

Cuadro 8. Cuadro de contraste de temas relevantes entre empresa y universidad.

Universidad		Industria
Beneficios		
	Universidad	
	Empresa	
	Sociedad	
Modalidades (por complejidad)		
Baja		
	Practicas profesionales	
Servicio Social		Educación continua
Tradicional en clase		
Bolsa de trabajo		
Media		
	Formación profesional	
	Actualizacion de CV	
Educación continua		Voluntariado
Alta		
	Transferencia de conocimiento	
	Incubadora de empresas	
	Programas sociales	
Filantropia		
Donativos		
Becas		
Administración interna		
	Administración	
	Comunicación	
	Lineamientos	
	Evaluación	
Relevancia Institucional		Selección de Universidades
Areas de oportunidad		
	Comunicación	
Lineamientos		Tiempos
Formalidad		Evaluación
Desconfianza		Empowerment
Pymes		

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este cuadro comparativo, se procede al análisis de las similitudes y diferencias entre lo expresado por los entrevistados de ambas instituciones.

4.3.1 Beneficios

En la categoría correspondiente a los beneficios percibidos para diferentes actores, ambas instituciones se centraron en la empresa, la universidad y la sociedad, pero dentro de estos factores considerados como más relevantes, los beneficios percibidos por cada sector varían.

En cuanto a los beneficios para la universidad, ambos grupos de entrevistados coinciden en la mejora en la calidad de la educación brindada, el dar a los profesores la oportunidad de colaborar en la industria, trabajar con tecnología de punta y participar en actividades de investigación y el beneficio de la experiencia laboral que obtienen los estudiantes lo cual mejora su curriculum para su posterior inclusión al mercado laboral.

Al mismo tiempo, difieren en que el personal de las universidades hace un mayor énfasis en los posibles beneficios a los estudiantes de la participación en estas actividades de vinculación, se menciona no solamente la experiencia laboral, sino también el acceso de los estudiantes a la tecnología actual en la industria y la posibilidad de que perciban ingresos al realizar sus prácticas profesionales.

Sobre posibles beneficios para la sociedad de la vinculación empresa – universidad, el personal de ambas instituciones menciona el mejoramiento en la "calidad de vida" de los estudiantes, ya que al participar en estas actividades de vinculación el estudiante sería capaz de obtener mejores posiciones laborales y, por lo tanto, se infiere salarios más altos, lo que mejoraría el "standard de vida" en la sociedad. El personal de las empresas menciona también que la vinculación con universidades mejora la calidad de éstas y la educación que proveen e impulsa la generación de un ecosistema de innovación, lo cual consideran como beneficios hacia la sociedad.

Por último, en los beneficios percibidos para la empresa, el personal de la universidad solamente mencionó como relevante la mejora en los procesos de reclutamiento, ya que la empresa tendría acceso a los estudiantes antes de que terminen sus estudios. En contraste, el personal de la empresa, además de la empleabilidad, menciona que las actividades de vinculación pueden mejorar la reputación de la empresa a través de las buenas experiencias de los participantes y que estos programas ayudan a la generación y transferencia de conocimiento, lo cual puede representar una ventaja competitiva para la empresa.

Las diferencias en los beneficios percibidos para los diferentes actores se pueden atribuir a que la universidad depende casi exclusivamente de la satisfacción de los estudiantes con los servicios ofrecidos, incluyendo empleabilidad y es por esto que los beneficios que perciben se centran en el estudiante y sus interacciones con la sociedad y la empresa.

Por otro lado, desde la perspectiva de la industria, los estudiantes representan principalmente posible mano de obra a futuro. Al mismo tiempo, los entrevistados de las empresas mencionaron un mayor número de beneficios de la colaboración con universidades para la sociedad y para la misma empresa, lo cual puede indicar una perspectiva más general, dinámica e integrada del alcance y consecuencias de los programas que llevan a cabo.

A continuación, se comparan las menciones más relevantes en cuanto a las modalidades de vinculación, de acuerdo al personal de universidades y de industria.

4.3.2 Modalidades de vinculación

Complejidad baja

En las actividades de complejidad baja, los entrevistados solamente coinciden en las prácticas profesionales, donde ambos grupos las consideran como una relación "fácil" y "básica" que es relevante para los estudiantes en su desarrollo como futuros profesionistas.

El personal de las universidades considera también en esta categoría las actividades de servicio social, la vinculación tradicional en clase y las actividades de bolsa de trabajo. Mientras que el personal de las empresas considera la educación continua en esta categoría. Estas actividades no requieren altas inversiones por parte de la empresa ni de la universidad y los entrevistados no consideran que tengan un impacto significativo en las operaciones de las instituciones.

Entre estas diferencias destaca la falta de menciones sobre el servicio social por parte de las empresas, posiblemente ya que se lleva a cabo generalmente cuando los alumnos participan como voluntarios en actividades sociales de la empresa, mas no se incorporan formalmente como trabajadores o practicantes en la misma, por lo que la relación estudiante – empresa es indirecta. En el caso de la educación continua, los entrevistados de la industria lo consideran solamente como la contratación de un servicio, por lo que aun cuando consideran relevante mantener a su personal capacitado, no se considera como una vinculación más allá de un servicio.

Complejidad media

Respecto a las actividades de vinculación de complejidad media, el personal de universidades y empresas coinciden en las actividades de formación profesional para los estudiantes (como las participaciones en clases, congresos y conferencias) y las colaboraciones para actualizar el

currículo de los programas educativos, para lo que llevan a cabo encuestas, reuniones, desayunos y sesiones de retroalimentación de graduados.

Una de las diferencias que presentan es que el personal de la universidad menciona la educación continua como una actividad más compleja de lo que se percibe para la empresa, posiblemente ya que para la universidad representa la planeación, asignación de profesores, espacios y material e incluso en algunos casos la creación de los programas de capacitación ad-hoc para la empresa, mientras que la empresa solamente solicita y paga por los servicios. Otra discrepancia es la mención por parte de los entrevistados en empresas sobre las actividades de voluntariado, donde los empleados llevan a cabo actividades sociales en horas de trabajo remunerado por la empresa, en algunos casos en programas vinculados con instituciones de educación superior, los entrevistados hicieron mención del trabajo logístico que conlleva al suplir trabajadores en sus respectivos turnos y al pagar las horas de voluntariado como horas de trabajo regular.

Complejidad alta

En cuanto a actividades de alta complejidad los entrevistados de ambas instituciones coinciden en las actividades con mayor relevancia en este grupo: actividades de transferencia de conocimiento, incubadora de empresas y la implementación de programas sociales en conjunto. Estos programas requieren de una interacción más dinámica entre ambas instituciones y una mayor inversión en tiempo, expertise y recursos, al mismo tiempo que tienen un mayor impacto en ambas instituciones al proveer ventajas competitivas, recursos para actividades especializadas y un alcance social más extenso.

Filantropía

Por último, en las actividades de filantropía, el personal de universidades da particular relevancia a las donaciones obtenidas desde la empresa, tanto para financiar a la misma universidad como para brindar becas y apoyos financieros a los estudiantes, llegando incluso a contar con estrategias específicas para obtener donaciones. Al mismo tiempo, el personal de las empresas no hace un énfasis particular en estas actividades más allá de una relación caritativa.

Esta disparidad en percepciones podría provocar conflictos entre ambas instituciones, dado que son muy importantes para la universidad para mantener su presupuesto, llevar a cabo proyectos de infraestructura y para proveer becas a sus estudiantes, mientras que la empresa no percibe una relevancia particular de llevar a cabo estas donaciones, ni considera la importancia que esto tiene para la universidad.

Tras esta comparación entre las modalidades de vinculación consideradas como relevante por actores de la universidad y de la empresa, se procede a presentar las similitudes y diferencias en cuanto a las actividades de administración interna relacionadas con vinculación en ambas instituciones.

4.3.3 Administración interna

De acuerdo con el análisis discursivo llevado a cabo en las entrevistas, se identificaron cuatro áreas en común en el código correspondiente a actividades de administración interna, actividades de comunicación interna y externa, los lineamientos institucionales y los sistemas para la evaluación de los programas intersectoriales. A través de este análisis se identificaron dos áreas en las que difieren.

La primera, desde la universidad, es la relevancia institucional que se le da a la vinculación con empresas, considerándola dentro de la misión, visión y/o los pilares de acción de la universidad como una de sus razones de ser, como una de las principales aportaciones de la universidad hacia la sociedad y como una fuente fundamental para obtener recursos para sus operaciones. En el caso de los entrevistados por parte de las empresas, no se obtuvieron menciones significativas sobre la relevancia institucional de estas actividades. Esto se puede deber dado a que la universidad se idealiza como una institución con un propósito y una perspectiva moral para con la sociedad, mientras que la empresa se percibe como un ente económico, donde su prioridad es el uso eficiente de recursos para la generación de una utilidad, por lo que la vinculación con actores externos se puede considerar como de segundo orden en la misión de la empresa.

La segunda divergencia, desde la empresa, es el proceso para seleccionar universidades para llevar a cabo las actividades de vinculación, entre las que destacan por oportunismo, necesidad, reputación y prestigio o con el objetivo de vincularse con un investigador en específico. En el caso de las universidades, los entrevistados no expresaron la relevancia de la selección de con que empresas vincularse, más allá de que estén constituidas legalmente. Se puede considerar que esta diferencia se debe en parte a que mientras la empresa se vincula con un pequeño número de instituciones educativas, la universidad busca vincularse con tantas organizaciones como sea posible.

4.3.4 Áreas de oportunidad

Ambas entidades mencionan la comunicación entre organizaciones como un área de oportunidad, destacando en lo particular la duplicación de esfuerzos al no contar con un departamento especializado que trate todos los tipos de vinculación, sino que se debe pasar por diferentes departamentos dependiendo del tipo de actividad a desarrollar.

Este tema fue el que presentó un mayor número de divergencias entre lo expresado por el personal de las universidades y el personal de las empresas. En el caso de la universidad se mencionó (1) la falta de lineamientos institucionales lo cual entorpece la vinculación al analizar caso por caso y de acuerdo a percepciones individuales de cada coordinador de área; (2) la falta de formalidad o seriedad que la empresa le da a las actividades de baja complejidad, lo cual consideran afecta la experiencia de los estudiantes al no ser tomados en cuenta como trabajadores de la empresa durante sus prácticas profesiones; (3) la desconfianza que tiene la empresa sobre el potencial de la universidad en actividades de investigación y consultoría, por lo que en muchos casos prefieren recurrir a empresas especializadas en estos servicios; y (4) el número reducido de Pymes que se vinculan con la universidad.

De acuerdo a las entrevistas con personal de las empresas, otras áreas de oportunidad relevantes y que no fueron mencionadas desde la universidad son (1) la diferencia en "tiempos" en referencia a que la empresa requiere soluciones rápidas que en muchos casos la universidad no puede proveer y a que los periodos vacacionales de la universidad no corresponden con los de la empresa, lo cual complica la planeación e implementación de programas en conjunto, especialmente los relacionados a investigación, consultoría, asesoría y desarrollo de productos; (2) la falta de modelos de evaluación al interior de la empresa, por lo que se desconoce el impacto real de estos programas y de la inversión correspondiente; y (3) la percepción de que la universidad no usa su posición privilegiada como actor empoderado ante la sociedad para participar en la creación de política pública y de vigilancia de la gobernanza.

La comparación entre lo expresado como relevante en las entrevistas a personal de ambas instituciones a través de las prácticas discursivas permite llevar a cabo el tercer objetivo específico de la investigación, que consiste en identificar las áreas de convergencia y discrepancia en la

percepción y experiencia entre actores al llevar a cabo actividades de vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE, para facilitar el entendimiento de los aspectos dinámicos y perceptuales de esta vinculación.

A continuación, se procede a los resultados y análisis de la información obtenida en la Fase III de este estudio, correspondiente a la información recabada a través del cuestionario aplicado a personal de empresas.

4.4 Fase III: Encuesta a empresas

En esta sección se presenta el análisis cuantitativo del cuestionario aplicado como parte de la Fase III de este estudio, con el propósito de abordar el objetivo general de la investigación, el cual es: delimitar las determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación a nivel superior.

El cuestionario (Anexo 3) fue elaborado a partir de la revisión de literatura y de los hallazgos del análisis de las 21 entrevistas realizadas durante la Fase I y II. El cuestionario se compone de 47 reactivos, los cuales corresponden a las 9 posibles determinantes (Cuadro 9) que se busca estudiar, la relación reactivo a reactivo se presenta en una matriz de congruencia en la sección Anexo 4.

Cuadro 9. Determinantes consideradas para la encuesta.

Determinante	**Fuente**
Tamaño de la empresa	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite, Enciso, García, y Tua, 2014; Gao, Heravi, y Xiao, 2005; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009.
Efecto contagio	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Reverte, 2009; Bansal y Clelland, 2004; Bansal y Roth, 2000; y Henriques y Sadorsky, 1996.
Rentabilidad de la empresa	Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite et al, 2014; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009.
Sector	Chivite et al, 2014; y Ranangen y Zobel, 2014.
Reputación / publicidad	Fiedler y Deegan, 2007; Rondinelli y London, 2002; y Selsky y Parker, 2005.
Administración (Redes personales)	Entrevistas
Estrategias para sobrevivencia de la empresa	Entrevistas
Empleabilidad a futuro	Entrevistas
Continuidad de la ideología de los fundadores	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el Capítulo 3: Metodología, la encuesta en línea fue enviada a la base de datos de Red SumaRSE y Consejo Nuevo León, quienes reenviaron el cuestionario a CAINTRA Nuevo León. Se procedió a hacer seguimientos semanales por correo electrónico y teléfono durante cuatro meses (marzo a junio 2018). Tras estos esfuerzos se obtuvieron 71 accesos a la encuesta, de los cuales se descartaron aquellos que no correspondían al perfil requerido para este estudio (contar con oficinas corporativas en la ciudad de Monterrey, llevar a cabo actividades de RSE y llevar a cabo actividades de vinculación con IES en la zona metropolitana de Monterrey).

Dado que la unidad de análisis de la investigación es el individuo en una posición de toma de decisiones en el área de RSE o equivalentes, los requisitos para ser considerado fueron dos, trabajar para una empresa ubicada o con operaciones en Monterrey, México y estar en una posición ejecutiva o de dirección de un área de RSE o equivalente. Para cumplir con estos requisitos se

integraron tres preguntas filtro al inicio del cuestionario (cuadro 10), de los 71 accesos a la encuesta, solamente 37 empresas cumplieron con las preguntas filtro, de las cuales solamente 23 terminaron el cuestionario.

Cuadro 10. Frecuencia y porcentaje por respuesta de las preguntas filtro.

Pregunta	***Respuestas***	***Frecuencia***	***Porcentaje***
¿Su empresa mantiene oficinas corporativas y operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León?	No	8	11.27
	Sí	63	88.73
	Total	71	100
¿Su empresa lleva a cabo actividades de responsabilidad social empresarial?	No	7	11.29
	Sí	55	88.71
	Total	62	100
¿Su empresa lleva a cabo actividades de vinculación con instituciones de educación superior de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León?	No	17	31.48
	Sí	37	68.52
	Total	54	100

Fuente: Elaboración propia.

La muestra utilizada en este estudio es no probabilística, ya que la recolección se llevó a cabo por conveniencia (es decir, obtención de respuestas solamente de aquellos disponibles y dispuestos a responder) y bola de nieve (es decir, donde las personas que han respondido previamente reenvían la encuesta a otras personas que cumplan con las características deseadas). Este tipo de muestreo es considerado adecuado para estudios exploratorios e investigaciones en las que la población meta es muy específica y de disponibilidad limitada (Kitcheham y Pfleeger, 2002, 2003).

Tras la presentación de las características principales de los encuestados, a continuación, se procede a presentar el análisis estadístico de la información obtenida. Este análisis consiste en seis pruebas: prueba Mann-Whitney-Wilcoxon, Kruskal-Wallis, chi-cuadrada, matriz de correlación, análisis factorial y regresión logística ordinal.

4.4.1 Descripción de la muestra

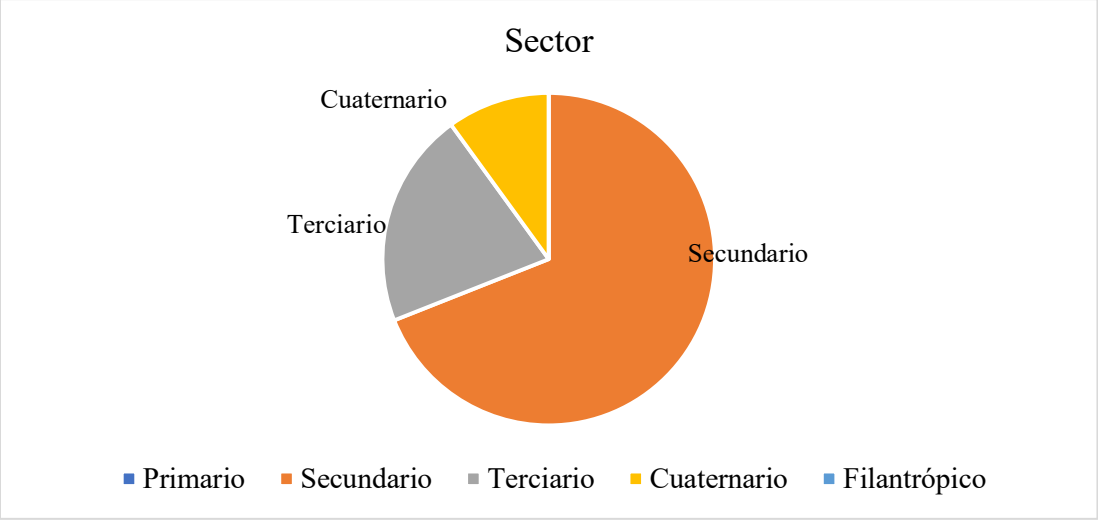
En esta sección se presentan los aspectos básicos de la descripción de la muestra. En cuanto a la posición laboral de los encuestados, el 65% correspondieron a los niveles Consejo, Directivo o Ejecutivo (gráfica 5). La alta participación de administrativos a cargo de la toma de decisiones es pertinente dada la naturaleza de la información que se solicita en la encuesta, en especial la referente a datos globales del desempeño y toma de decisiones en la empresa.

Gráfica 5. Posición laboral de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la descripción de los encuestados, la gráfica 6 presenta las características de la muestra (sector, número de empleados y ventas). En la variable "Sector" el 69% de las empresas que contestaron corresponden al sector secundario (transformación de materia prima en productos terminados o semiterminados), 21% al sector terciario (servicios) y 10% al cuaternario (servicios relacionados con información y conocimiento). Cabe destacar que no participaron empresas que se declararan en el sector primario, ni asociaciones filantrópicas.

Gráfica 6. Participación en la encuesta por sector.

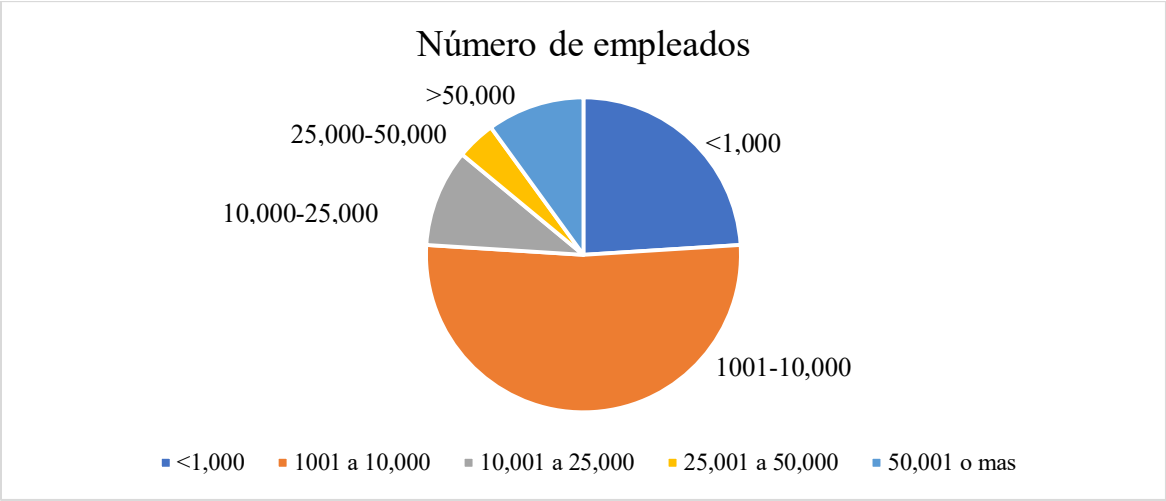


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al número de empleados (gráfica 7), la mayoría de las empresas encuestadas (52%) cuentan con 1,001 a 10,000 empleados, 24% con menos de 1,000 empleados, 10% con 10,001 a 25,000 empleados, 10% con 50,000 empleados o más y solamente 4% con 25,000 a 50,000 empleados.

De las empresas en la categoría "menos de 1,000 empleados" se desconoce cuántas corresponden a micro (0 a 10 empleados), pequeña (11 a 50 empleados) y mediana empresa (51 a 250 en actividades de industria, 51 a 100 en actividades de comercio o servicios) (INEGI, 2009), pero la literatura en RSE sostiene que la operacionalización de actividades de RSE en la pequeña y mediana empresa tienden a llevarse a cabo de manera informal y difícilmente rastreable (Baumann-Pauly et al., 2013, Fassin, 2008, Russo y Tencati, 2009, Wickert, 2016, Avram et al., 2018).

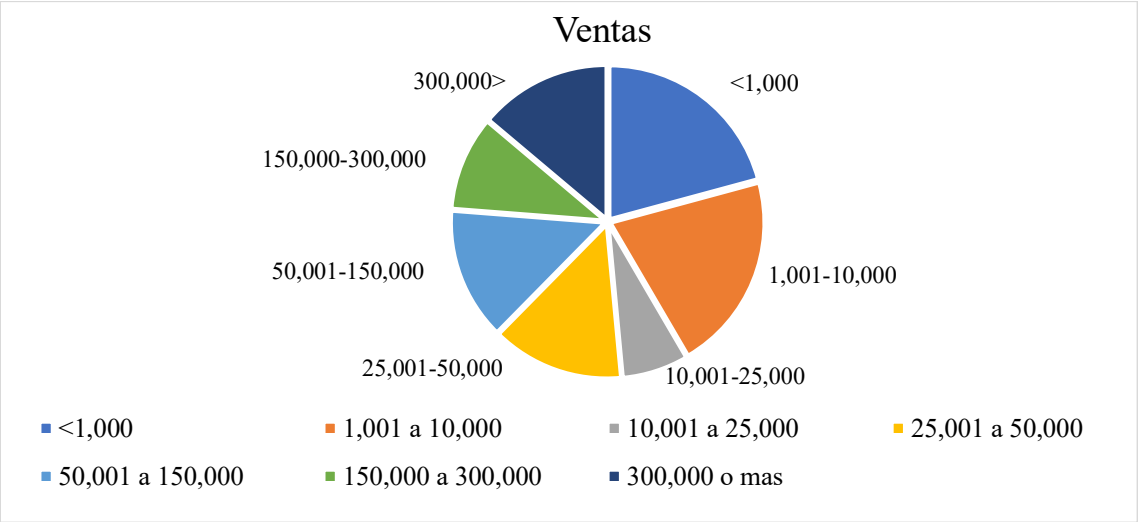
Gráfica 7. Participación en encuesta por número de empleados.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las ventas (gráfica 8) en miles de millones de pesos (mdp), 21% de empresas tienen ventas anuales correspondientes al año 2017 menores de 1,000 mdp, 21% entre 1,001 a 10,000 mdp, 7% entre 10,001 y 25,000 mdp, 14% entre 25,001 y 50,000 mdp, 14% entre 50,001 y 150,000 mdp, 10% entre 150,000 y 300,000 y finalmente, 14% de empresas tiene ventas anuales de 300,000 mdp o más. Estos datos reflejan la gran variedad en el tamaño y las ventas de las empresas consideradas en este estudio con casi la mitad (49%) de empresas con ventas menores a 25,000 mdp, mientras que algunas presentan ventas anuales superiores a los 300,000 mdp.

Gráfica 8. Participación en encuesta por ventas en millones de pesos.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Análisis descriptivo

Tras la descripción general de las características de la muestra obtenida, se procede a presentar el análisis descriptivo correspondiente a las inversiones en programas de RSE (cuadro 11, gráfica 9) y en programas de RSE en vinculación empresa – universidad (cuadro 11, gráfica 10).

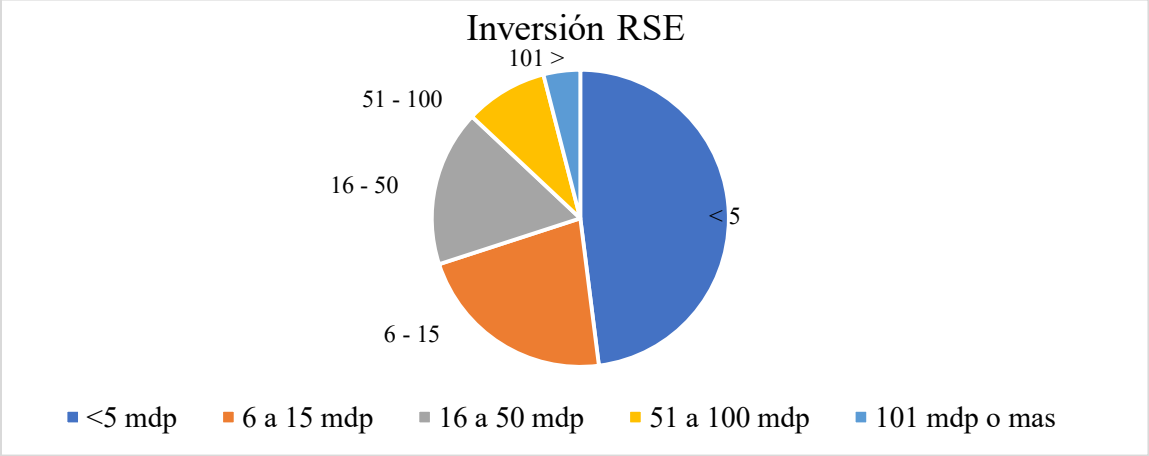
En cuanto a la inversión anual en RSE en general, 48% de las empresas declararon invertir menos de 5 mdp en estos programas anualmente, 22% entre 6 y 15mdp, 17% entre 16 y 50 mdp, 9% entre 51 a 100 mdp, y solamente 4% invierten 101 mdp o más en RSE al año. Al reducir los programas a los que invierten solamente a aquellos relacionados con educación superior el 67% de empresas declararon invertir menos de 5 mdp y el 33% invierte entre 6 y 15 mdp al año.

Cuadro 11. Inversión en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en vinculación industria – universidad.

	<5 mdp	**6 a 15 mdp**	**16 a 50 mdp**	**51 a 100 mdp**	**101 mdp o mas**
Inversión RSE	48%	22%	17%	9%	4%
Inversión I-U	67%	33%	0	0	0

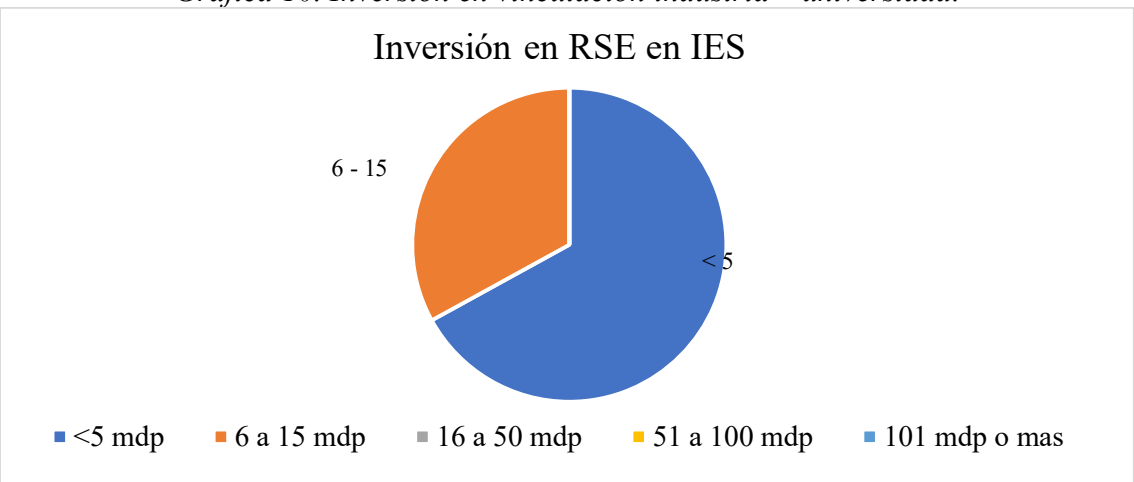
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Inversión en programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 10. Inversión en vinculación industria – universidad.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las nueve determinantes seleccionadas para este estudio, a continuación (cuadro 12) se presenta el resumen de sus características, donde “obs.” corresponde al número de observaciones por variable; la media presenta el promedio de las respuestas; el error estándar (o error típico) de la media que es la desviación típica de la distribución muestral de la media; la desviación estándar que mide el grado de dispersión de las respuestas dadas por variable; y los valores mínimos y máximos por variable.

Se puede observar que la media de las respuestas para tamaño y sector están entre las categorías 2 y 3, es decir a 1,001 a 10,000 y 10,001 a 25,000 empleados en la variable tamaño y sector secundario y terciario. La dispersión de la determinante tamaño de las empresas abarca todos los niveles en la muestra.

Por su parte, la media de las respuestas de rentabilidad se ubica entre las tercera y cuarta categorías, correspondientes a 10 a 25 mil mdp y 25 a 50 mil mdp respectivamente. Las determinantes reputación, administración, sobrevivencia, empleabilidad y fundadores muestran una media de las respuestas entre la escala Likert 3 y 4, apuntando que los encuestados tienden a estar de acuerdo con estas determinantes.

Finalmente, la variable contagio muestra una respuesta promedio de entre 0 y 1 en la escala Likert, indicando que el promedio de los entrevistados está en desacuerdo con el hecho de que contagio sea una variable importante para la implementación de RSE.

Cuadro 12. Estadística descriptiva de las determinantes.

Variable	Obs.	Media	Error estándar de la media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Tamaño	29	2.241	0.22	1.185	1	5
Contagio	29	0.5862	0.0931	0.5012	0	1
Rentabilidad	29	3.655	0.398	2.143	1	7
Sector	29	2.414	0.127	0.682	2	4
Reputación	23	3.783	0.281	1.347	1	5
administración	23	3.217	0.235	1.126	1	5
sobrevivencia	23	3.13	0.221	1.058	1	5
empleabilidad	23	3.522	0.273	1.31	1	5
Fundadores	23	3.304	0.213	1.02	1	5

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, esta sección presentó el análisis descriptivo de las variables. En las siguientes secciones, se procede con las pruebas de confiabilidad y el análisis de asociación e inferencial de las nueve posibles determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior.

4.4.3 Confiabilidad del instrumento

Respecto a la confiabilidad del instrumento, la prueba de confiabilidad del cuestionario presentó un coeficiente alfa (α) de Cronbach de 0.9391. De acuerdo con George y Mallery (2003), un coeficiente alfa de Cronbach de 0.7 se considera aceptable, 0.8 bueno y 0.9 excelente. Este resultado indica que el instrumento es consistente y confiable.

A continuación (Cuadro 13), se presenta el coeficiente individual por cada determinante que se mide a través de un conjunto de variables.

Cuadro 13. Prueba de confiabilidad alfa de Cronbach para determinantes.

	Contagio	**Rep.**	**Admin.**	**Sobrev.**	**Empleab.**	**Fund.**
α Cronbach	0.728	0.941	0.7177	0.8602	0.8485	0.8098
fact_uni_nec	0.651					
act_uni_bec	0.612					
act_uni_plan	0.708					
act_uni_rd	0.695					
lkcsr_oblig		0.929				
lkcsr_multisect		0.924				
lkcsr_comext		0.924				
lkcsr_comint		0.917				
lkcsr_mktsoc		0.941				
resp_imp_csr			0.749			
lkcsr_benmut			0.548			
lkcsr_depexc			0.524			
lkuni_vincsobreu			0.618			
lkuni_vincdue			0.796			
lkcsr_empact				0.836		
lkcsr_impact				0.839		
lkcsr_stk_why				0.829		
lkcsr_estruct				0.826		
lkcsr_rel_stkind				0.839		
lkcsr_razon_fut				0.844		
lkuni_vincsobree				0.857		
lkuni_vincsobreeu				0.889		
lkuni_benemutuo				0.835		
lkcsr_emppresnt					0.838	
lkuni_unimano					0.873	
lkuni_uniexp					0.792	
lkuni_uniconc					0.809	
lkuni_vincfun					0.800	
lkuni_benemutuo					0.811	
lkcsr_razon_soc						0.765
lkcsr_razon_fund						0.7883
lkcsr_perscaus						0.763
lkuni_edu						0.773
lkuni_esfinst						0.782
lkuni_filantp						0.807
lkuni_obigsoc						0.794
lkuni_fund						0.823

Fuente: Elaboración propia.

Esta prueba presenta resultados satisfactorios, donde además del instrumento (47 reactivos), cada determinante compuesta obtiene valores aceptables. Con esto, ambos valores señalan que es adecuado que todos los elementos permanezcan en el instrumento y que las variables han sido correctamente construidas. A continuación, se procede a presentar el análisis de asociación de los datos obtenidos.

4.4.4 Análisis de asociación

En esta sección se presentan los resultados de las pruebas Mann-Whitney-Wilcoxon, Kruskal-Wallis y de Chi-cuadrada. Se emplearon métodos estadísticos no paramétricos (Vogt y Johnson, 2001) debido a las características de la información recabada en la encuesta (escala Likert, categóricos y binaria).

4.4.4.1 Mann-Whitney-Wilcoxon

La prueba Mann-Whitney-Wilcoxon es una alternativa no paramétrica a la prueba t-student (De Winter y Dodou, 2010), se optó por este análisis dado que la naturaleza de la respuesta (inversión) utiliza una escala ordinal (Fay y Proschan, 2010). Esta prueba se realizó sobre las variables binarias de la encuesta para formar los dos grupos y evaluar si la respuesta difiere estadísticamente. Las hipótesis nula y alternativa de las pruebas Mann-Whitney-Wilcoxon se muestran a continuación.

$$\text{Ho: } \eta_1\text{-}\eta_2 = 0$$

$$\text{Ha: } \eta_1\text{-}\eta_2 \neq 0$$

donde η_1 es la mediana del primer grupo y η_2 es la mediana del segundo grupo. La hipótesis nula prueba si la diferencia de medianas de los dos grupos es cero (no hay diferencia estadística entre los grupos).

La primera prueba de hipótesis consistió en determinar si las medianas de las respuestas de las empresas que llevan a cabo programas de innovación, investigación, desarrollo tecnológico, asesoría o consultoría con universidades es igual a aquellas que no llevan a cabo estos programas.

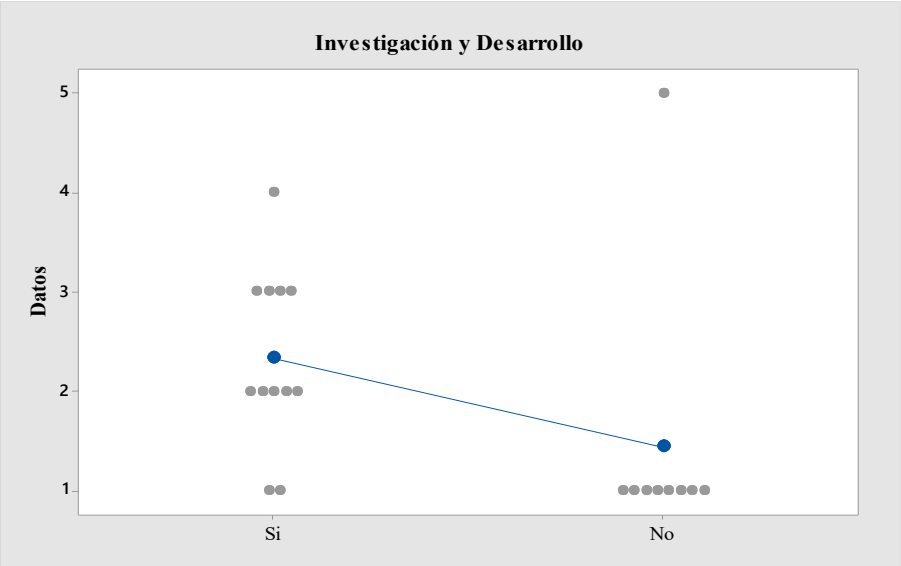
Con base en el p-value (Cuadro 14), la hipótesis nula fue rechazada, indicando que existe una diferencia significativa entre las medianas de la inversión de RSE cuando las empresas invierten o no en programas R&D. Con el fin de indagar más al respecto, se formuló una segunda hipótesis unilateral (Ho: η_1-$\eta_2 \geq 0$), donde se obtuvo un p-value de 0.009, rechazándose nuevamente la hipótesis nula.

Cuadro 14. Prueba Mann-Whitney-Wilcoxon para las actividades de investigación y desarrollo.

	P-value $Ho: \eta_1 - \eta_2 = 0$	**P-value** $Ho: \eta_1 - \eta_2 \geq 0$
R&D	0.017	0.009

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Distribución de datos de la variable "Participación en investigación y desarrollo".



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística (Gráfica 11) para concluir que la mediana de la inversión en RSE de las empresas que invierten en actividades de investigación y desarrollo difiere de la mediana de las empresas que contestaron que no invierten en R&D como se puede apreciar visualmente en la Grafica 11.

Las actividades de otorgar becas a personas externas a la organización, la participación en la actualización de planes de estudio o en el diseño de clases, la inversión en programas de educación continua y las donaciones a la universidad no presentaron una diferencia de medianas en las respuestas entre los grupos que llevan a cabo estas actividades y los que no, respecto a la inversión en RSE.

Los resultados obtenidos implican que no existe diferencia significativa entre las inversiones que llevan a cabo las empresas en materia de RSE como consecuencia de la implementación de estos cuatro tipos de programas con las universidades, esto difiere de lo expresado por los entrevistados en las entrevistas, quienes consideraron estas actividades como relevantes en la vinculación empresa – universidad. Estos resultados nos ayudan a simplificar las variables relevantes para entender la implementación de RSE.

En conclusión, a través de la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon (cuadro 15), se cuantificó si las respuestas de los encuestados con respecto a la inversión en RSE difieren entre las empresas que implementan las cinco actividades mostradas en el cuadro 15 y las que no llevan a cabo tales actividades.

Con base en los resultados, se puede concluir que las empresas que implementan programas de Innovación, investigación, desarrollo tecnológico, asesoría o consultoría, invierten más en RSE que aquellas que no llevan a cabo estas actividades.

Cuadro 15: Resultados de la prueba Mann-Whitney-Wilcoxon.

Actividades con universidades	P-value	Mann-Whitney-Wilcoxon
Innovación, investigación, desarrollo tecnológico, asesoría o consultoría	0.017	Significativa
Becas a externos	0.57	No significativa
Participación en actualización de currículo	0.94	No significativa
Educación continua	0.99	No significativa
Donaciones a universidades	0.30	No significativa

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de la prueba de asociación Kruskal – Wallis, la cual prueba si un grupo de datos proviene de la misma población (Chan y Walmsley, 1997; Spurrier, 2003).

4.4.4.2 Kruskal-Wallis

Se realizaron también pruebas Kruskal-Wallis, prueba no paramétrica equivalente a la ANOVA (Chan y Walmsley, 1997; Spurrier, 2003). Las variables Sector, Tamaño y Rentabilidad fueron analizadas con la prueba de Kruskal - Wallis dado que contienen más de dos tratamientos (es decir, más de dos niveles o categorías) y no siguen una escala Likert. La prueba de hipótesis para la prueba Kruskal-Wallis se muestra a continuación.

$$\text{Ho: } \eta_1 = \eta_2 = \eta_3 = \eta_4 = \cdots = \eta_k = 0$$

(todas las medianas de los tratamientos son iguales)

Ha: al menos una $\eta_k \neq 0$ (al menos una mediana es diferente)

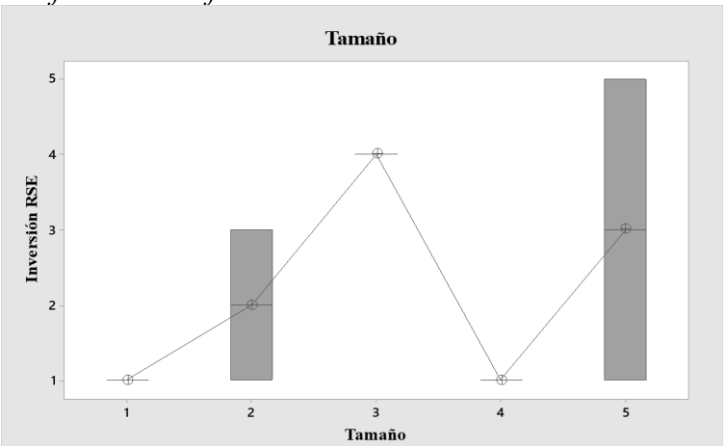
La determinante tamaño presenta un p-value de 0.058 (Cuadro 16, Gráfica 12), lo que indican que la inversión en RSE, sí varía de acuerdo al tamaño de la empresa con un nivel de confianza de 5.88%. Cabe destacar que tamaño se define por el número de empleados.

Cuadro 16: Resultados de la prueba Kruskal - Wallis.

	P-value
Tamaño	0.058
Sector	0.522
Rentabilidad	0.454

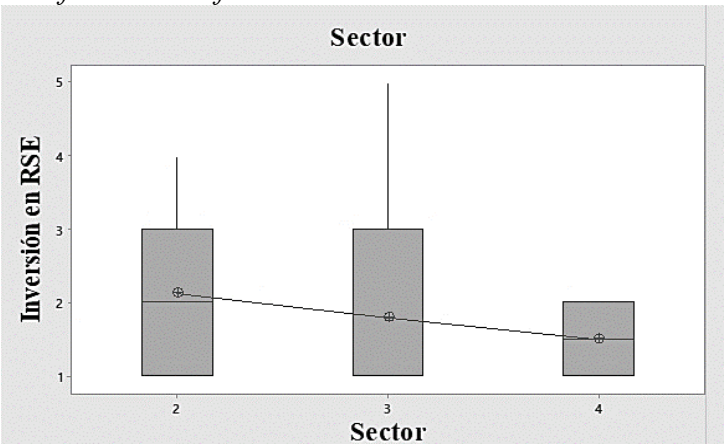
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Gráfica de medianas de la variable tamaño.



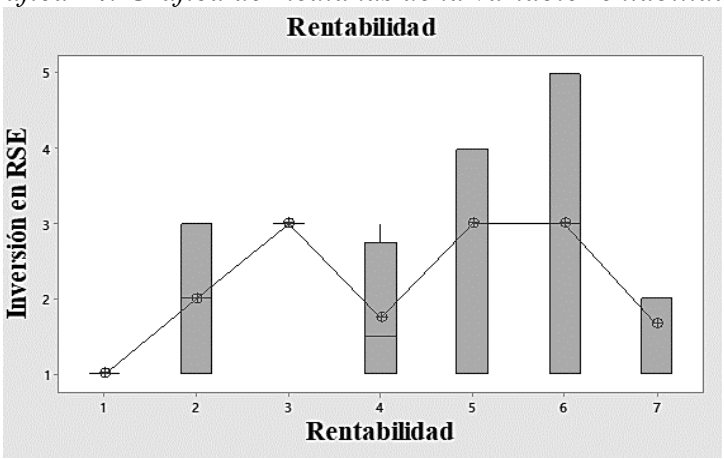
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13. Gráfica de medianas de la variable sector.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14. Gráfica de medianas de la variable rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que las determinantes correspondientes a Sector y Rentabilidad (Cuadro 16, Gráfica13 y Gráfica 14) no presentan evidencia estadística de que la inversión en programas de RSE varíe significativamente entre los niveles de estas variables. El tamaño de la empresa si tiene un efecto en la inversión en RSE. A continuación, se lleva a cabo la prueba de asociación chi-cuadrada.

4.4.4.3 Chi-cuadrada

Se realizaron pruebas chi-cuadrada (pruebas de asociación) para determinar si hay relación entre dos variables. En la prueba chi-cuadrada se utilizó un nivel de significancia (α) de 0.1. En el caso de la variable correspondiente a los montos invertidos en programas de RSE en general, se convirtió de cinco posibles respuestas a una escala nominal de tres opciones para fortalecer el conteo esperado (University of St. Andrews, 2014).

El cuadro 13 presenta el resumen de la prueba chi cuadrada de asociación. Las hipótesis probadas para cada determinante con respecto a inversión en IES y RSE, se muestra a continuación.

H_0: La determinante y la inversión son independientes; no existe asociación entre ellas.

H_a: La determinante y la inversión no son independientes; existe una asociación ente la determinante y la inversión (son dependientes).

Cuadro 17. Resultados de la prueba chi-cuadrada por determinante

	Inversión en IES			**Inversión en RSE**		
	Pearson	D.F.	P-value	Pearson	D.F.	P-value
Tamaño	3.15	4	0.533	21.54	8	0.005*
Contagio	2.471	1	0.116*	3.984	2	0.136*
Rentabilidad	3.6	6	0.73	20.4	12	0.059*
Sector	0.686	2	0.709	2.659	4	0.616
Reputación	2.25	4	0.689	8	8	0.916
Admin.	10.2	4	0.037*	12.15	8	0.144*
Sobrevivencia	6.825	4	0.145*	11.43	8	0.178
Empleabilidad	4.8	4	0.308	7.6	8	0.473
Fundadores	7.87	4	0.096*	9.83	8	0.276
* Significativa						

Fuente: Elaboración propia.

La determinante "Administración" (redes personales de los tomadores de decisiones) tiene una asociación estadísticamente significativa (p-value de 0.037) con la inversión en educación superior. En el caso de la relación entre "Administración" e inversión en Responsabilidad Social Empresarial, la hipótesis nula se rechaza con un nivel de confianza del 10%, con base en la información recabada. El p-value es 0.144, lo que indica que con un nivel de confianza del 15% (aceptable para datos reales y recolectados por medio de entrevistas), la hipótesis nula se rechazaría; por lo que esta determinante muestra potencial de impactar ambas respuestas.

La variable correspondiente a "Fundadores" (continuación de la ideología de los fundadores) presenta una asociación estadística significativa con la inversión en programas con instituciones de educación superior; sin embargo, no presenta suficiente evidencia de dependencia

con la inversión en programas de RSE, en general, ya que el p-value es 0.276 (no se puede rechazar la hipótesis nula).

La variable “Tamaño” exhibe suficiente evidencia estadística de asociación con la variable de inversión en RSE, mas no con la inversión en IES. Esto corresponde con lo hallado por Bansal (2005), Castelo y Lima (2008), Chih, Chih y Chen (2010), Chivite, Enciso, García y Tua (2014), Gao, Heravi y Xiao (2005), Pozniak, Arnone y Geerts (2011) y Reverte (2009), quienes sostienen que el tamaño de la empresa es una determinante de la implementación de programas de RSE, aunque cabe recordar que estos estudios no especifican en qué áreas se llevan a cabo estos programas.

La determinante correspondiente a “Rentabilidad” presenta evidencia de dependencia con la inversión en RSE en general, pero no con la inversión en RSE en educación superior. Esta dependencia empírica difiere de lo obtenido por Bansal (2005), Castelo y Lima (2008), Chih, Chih y Chen (2010), Chivite, Enciso, García y Tua (2014), Pozniak, Arnone y Geerts (2011) y Reverte (2009), quienes consideraron la rentabilidad como no significativa para la participación de la empresa en actividades de RSE en sus estudios. Cabe destacar, que los trabajos anteriores, consideraron la RSE como variable binaria (si/no implementan RSE), mientras que este estudio se enfocó únicamente en las empresas en las cuales se conoce previamente que implementaron programas de RSE, además de que la información recabada en este estudio se limita a un contexto regional (México); por lo que agrega más granularidad al estudio de esta determinante.

La variable “Contagio” (o mimetismo) presenta p-values de 0.11 y 0.13, con un nivel de confianza de 14%, contagio representa una determinante significativa para ambas inversiones, se recomienda estudiar esta variable en particular como trabajo a futuro si se desea obtener más evidencia estadística. Contagio se obtiene de la revisión de literatura, donde Bansal (2005), Castelo

y Lima (2008), Reverte (2009), Bansal y Clelland (2004), Bansal y Roth (2000) y Henriques y Sadorsky (1996) consideran el efecto contagio como un factor relevante para empresa en su decisión de llevar a cabo actividades de RSE.

La determinante correspondiente a "Sobrevivencia" (estrategias para la sobrevivencia de la empresa) obtuvo una asociación al 15% de nivel de confianza con la inversión en educación superior, pero no presentó suficiente evidencia para concluir una asociación con la inversión en programas de RSE en general. Con base a la evidencia presentada por las entrevistas, sobrevivencia no es una determinante significativa para la inversión en RSE.

Por último, las pruebas realizadas con las determinantes "Sector", "Reputación" y "Empleabilidad" no presentan suficiente evidencia para concluir que tienen una asociación con la inversión en programas de RSE ni con la inversión en RSE en educación superior.

En conclusión, las determinantes administración, contagio, tamaño, rentabilidad, sobrevivencia y fundadores están asociados con al menos un tipo de inversión (RSE o inversión en educación superior). Tras el análisis de asociación de los resultados obtenidos en la encuesta, se procede a llevar a cabo el análisis inferencial, el cual pretende observar y estimar la dirección y magnitud parcial de cada factor sobre la inversión en RSE.

4.4.5 Análisis inferencial

En esta sección se incluyen las pruebas correspondientes al análisis inferencial, con el propósito de llevar a cabo deducciones a partir de los datos recolectados en la encuesta. Las hipótesis planteadas son:

- H1: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente del tamaño de la empresa.

- H2: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente del efecto contagio.
- H3: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente de la rentabilidad de la empresa.
- H4: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente del sector al que pertenece la empresa.
- H5: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente del interés en la mejora de la reputación de la empresa a través de estos programas.
- H6: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente de las relaciones personales de la administración y/o consejo.
- H7: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente de las estrategias de sobrevivencia.
- H8: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente de las actividades de empleabilidad a futuro.
- H9: La inversión en programas de RSE y de RSE en educación superior es dependiente de la continuación de la ideología de los fundadores.

A continuación, se procede a llevar a cabo tres pruebas inferenciales: correlación, análisis factorial y la regresión logística ordinal.

4.4.5.1 Correlación

Como primer prueba del análisis inferencial se presenta la matriz de correlación (Cuadro 18), la cual describe el grado en el que una variable está linealmente relacionada con otra y mide el grado de asociación entre dos variables (Levin y Rubin, 2004). Se considera que los coeficientes menores

de 0.5 indican una correlación baja, de 0.5 a 0.7 una correlación moderada, de 0.7 a 0.9 alta y de 0.9 a 1 muy alta (Landau, 2004).

La hipótesis correspondiente a esta prueba es:

$$Ho: \rho = 0$$

$$Ha: \rho \neq 0$$

Donde la hipótesis nula sostiene que no hay correlación entre dos variables y la hipótesis alternativa sustenta que si hay correlación.

Cuadro 18. Matriz de correlación entre determinantes y variable dependiente

	tamano	**contagio**	**rentab**	**sector**	**rep**	**admin**	**sobrev**	**empleab**	**funda**	**Inv_csr**
tamano	1									
contagio	0.063	1								
rentab	**0.716**	0.129	1							
sector	0.059	0.054	0.082	1						
rep	0.152	0.428	0.211	0.101	1					
admin	0.248	**0.567**	0.367	0.064	**0.632**	1				
sobrev	0.166	**0.554**	0.31	0.120	**0.691**	**0.929**	1			
empleab	0.074	0.474	0.262	0.175	**0.583**	**0.752**	**0.835**	1		
funda	0.059	0.479	0.187	0.086	**0.646**	**0.890**	**0.931**	**0.897**	1	
inv_csr	0.435	0.168	0.271	0.172	0.168	0.134	0.214	0.173	0.259	1

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de correlación se puede apreciar que las relaciones rentabilidad – tamaño, empleabilidad – administración, empleabilidad – sobrevivencia, fundadores – administración y fundadores – empleabilidad presentan una correlación alta, mientras que sobrevivencia – administración y fundadores – sobrevivencia tiene una correlación muy alta. Estos resultados se toman en cuenta en el análisis de regresión.

Con respecto a la correlación de las determinantes y la variable dependiente, se puede observar que hay evidencia de una correlación entre el tamaño, rentabilidad, reputación, sobrevivencia y fundadores; y la inversión en educación superior.

A continuación, se procede a llevar a cabo un análisis factorial y un análisis de regresión con la finalidad de encontrar una expresión analítica que permita predecir la inversión en RSE a través determinantes (regresores) significativas.

4.4.5.2 Análisis factorial

El análisis factorial es un método de estadística multivariada que se utiliza para revelar patrones de relaciones entre variables, detectar clústeres de variables redundantes y para reducir el número de variables a través de factores (Agresti y Finlay, 2009).

Para conocer si el análisis factorial es apropiado, se lleva a cabo la medida de adecuación muestral Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para determinar si se pueden factorizar las variables originales de forma eficiente. Esta prueba compara los valores de las correlaciones entre las variables y sus correlaciones parciales (Carmona, 2014). La prueba KMO de medida de adecuación del muestreo por variable compuesta (Cuadro 19) presenta valores significativos (es decir, mayores de 0.50), mientras que el modelo completo obtiene un KMO de 0.754 lo cual indica que el modelo es confiable, por lo que se procede con el análisis factorial.

Cuadro 19. Prueba Kaiser – Meyer – Olkin por variables compuestas

	Contagio	**Reputación**	**Admin.**	**Sobrevivencia**	**Empleabilidad**	**Fundadores**
KMO	0.604	0.81	0.558	0.689	0.793	0.691

Fuente: Elaboración propia.

El análisis factorial permite reconocer patrones en un conjunto de datos. Se procede a analizar la estructura interna del modelo considerando las nueve determinantes, usando la rotación ortogonal varimax para mejor interpretar los datos (cuadro 20).

Cuadro 20: Análisis factorial del modelo de determinantes con rotación ortogonal varimax.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Sobrevivencia	0.955	0.142	0.066
Fundadores	0.949	0.025	0.098
Administración	0.911	0.23	0.117
Empleabilidad	0.892	0.05	0.201
Reputación	0.752	0.109	0.421
Contagio	0.66	-0.093	0.551
Tamaño	0.042	0.921	0.148
Rentabilidad	0.213	0.888	0.165
Sector	0.184	-0.243	0.906

Fuente: Elaboración propia.

El análisis factorial calcula las cargas por cada determinante en el análisis. Las cargas indican qué tanto un actor explica cada determinante. Valores grandes de las cargas (ya sean positivos o negativos) indican que el factor influencia la determinante. Por el contrario, cargas pequeñas (positivas o negativas) indica que el factor tiene una influencia débil en la variable.

En el factor 1 se incluyen las determinantes de sobrevivencia, fundadores, administración, empleabilidad, reputación y contagio presentan cargas positivas significativas (arriba de 0.6), por lo que estas determinantes pueden ser combinadas un nuevo factor que represente el Ethos de la empresa. Las determinantes de tamaño y rentabilidad tienen cargas altas con el factor 2, por lo que el factor 2 describe la Magnitud de la empresa (en número de empleados y ventas anuales) de las empresas. Finalmente, la determínate sector tiene una carga muy alta en el factor 3, por lo que un factor representa únicamente al Sector.

En conclusión, el factor 1 que corresponde a Ethos de la empresa explica la mayoría de la variación en los datos. El factor 2 de Magnitud constituye el tamaño y rentabilidad de la empresa y finalmente el factor 3 corresponde al Sector.

4.4.5.3 Regresión logística ordinal

A continuación, se presenta un análisis de regresión que toma en cuenta los resultados de las diferentes pruebas estadísticas y del análisis factorial. La finalidad de esta sección es proveer una expresión analítica que explique la inversión en RSE.

La regresión lineal múltiple no es adecuada para el caso de datos ordinales (Harrell, 2015, p.311; University of St. Andrews, 2014). Por lo tanto, la regresión logística ordinal (University of St. Andrews, 2014) es utilizada para predecir una variable dependiente ordinal (repuesta en escala Likert) dadas una o más variables independientes (determinantes). Los supuestos de la regresión logística ordinal son que la variable dependiente se puede medir en una escala ordinal y que la(s) variable(s) independientes son continuas, categóricas u ordinales. Estos supuestos se cumplen para los datos analizados.

Tomando en cuenta el análisis factorial para informar los regresores a usar en la regresión, se considera el Factor 1 (Ethos) y el Factor 2 (Magnitud). Con respecto al tercer factor (Sector), esta determinante no se considera como regresor, y se exhorta al lector a considerar que la siguiente ecuación de regresión es validad para los sectores representados en la muestra.

La hipótesis de la regresión se presenta a continuación.

> *Ho: Existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable de respuesta y las variables independientes.*

Ha: No existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable de respuesta y las variables independientes.

El análisis del modelo de regresión se realiza en dos pasos: (1) determinar si la regresión es significativa, es decir, si la asociación entre la respuesta (RSE) y las determinantes es estadísticamente significativa y (2) determinar los coeficientes de las determinantes en el modelo.

Primeramente, se observa que el modelo de regresión con todas las determinantes del Factor 1 y Tamaño es significativo al 10%. Sin embargo, contagio tiene una carga baja en el análisis factorial y no es significativo en la regresión. Por lo que se elimina del modelo. Esto mejora la significancia del modelo. El cual presenta un p-value de 0.05 (Cuadro 21). Por lo que se concluye que hay una asociación estadísticamente significativa entre la variable de respuesta y los términos del modelo.

Para determinar si la asociación entre la respuesta y cada una de las determinantes en el modelo son significativas, se compara el p-value del coeficiente relacionado a cada determinante con el nivel de significancia (Cuadro 22).

Cuadro 21. Prueba de pendientes igual a cero.

GL	G	P-value
6	12.542	0.051

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 22. Resultados de la Regresión Logística Ordinal para el modelo reducido

Predictor	Coef.	Error estandar
Const(1)	0.581	1.776
Const(2)	1.809	1.806
Const(3)	3.521	1.934
Const(4)	5.994	2.622
Rep	-1.105**	0.491
Admin	-0.516	1.082
Sobrev	1.936*	1.486
Empleab	-0.820	0.778
Funda	1.256	1.589
Tamaño	-1.103**	0.502
Observaciones		23
Somer's D		0.48
Goodman-Kruskal		0.49
Kendall's Tau-a		0.34
Log-Likelihood		-24.490
**Significativa al 10%*		
***Significativa al 5%*		
**** Significativa al 1%*		

Fuente: Elaboración propia.

La ecuación de regresión del modelo reducido es:

Inversión en RSE= 0.581 constante(1) + 1.809 constante(2) + 3.521 constante(3) + 5.994 constante(4) -1.105 reputación -0.516 administración + 1.936 sobrevivencia - 0.820 empleabilidad + 1.256 fundadores -1.103 tamaño

Los coeficientes se utilizan para examinar como la probabilidad de un evento cambia a medida que una determinante cambia.

La regresión logística ordinal estima no solo los coeficientes de las determinantes sino también los coeficientes de las constantes para todos excepto un nivel de las categorías ordinales. Los coeficientes de las constantes, en combinación con los coeficientes de las variables, forman un conjunto de ecuaciones de regresión. Por ejemplo, la primera ecuación estima la probabilidad

de que el primer evento ocurra (es decir, inversión en RSE en nivel 1). Para ejemplificar el uso de esta ecuación de regresión, suponga que todas las determinantes obtienen un valor de 2 en escala Likert, de ser así, la inversión en RSE caería en la escala 2. Si todos los determinantes fueran 3, entonces la inversión en RSE estaría entre 3 y 4 en escala Likert.

A continuación, se procede a presentar la discusión de resultados del cuestionario.

4.4.6 Discusión de resultados

El cuadro 23 muestra un resumen de los resultados obtenidos a través de las pruebas estadísticas. Los resultados de esta encuesta son comparados con el consenso encontrado en la revisión de literatura, donde cabe recordar que las determinantes obtenidas de investigaciones previas se enfocan en su totalidad a determinantes de la implementación de programas de RSE en general, y no al área de educación superior, lo cual por sí mismo presenta una diferencia relevante al realizar comparaciones con los resultados obtenidos en este estudio. Sin embargo, dicha comparación se presenta como referencia.

En cuanto a las determinantes en las que la literatura del área presenta suficiente evidencia para considerarse con relación positiva (Tamaño de la empresa, Efecto contagio, Sector y Reputación), solamente dos obtuvieron resultados que indican evidencia significativa de afectar la inversión en educación superior: tamaño y reputación.

La variable “Tamaño” (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite, Enciso, Garcia, y Tua, 2014; Gao, Heravi, y Xiao, 2005; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009) obtuvo resultados positivos en este estudio a través de las prueba Kruskal – Wallis, de la prueba chi-cuadrada en cuanto a inversión en RSE, pero no en relación con la inversión en educación

superior. En el análisis factorial tamaño presenta una carga muy alta en el factor Magnitud y es también significativa en la regresión logística.

La variable “Contagio” presenta evidencia de una relación positiva en estudios previos (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Reverte, 2009; Bansal y Clelland, 2004; Bansal y Roth, 2000; y Henriques y Sadorsky, 1996), en este estudio también presenta evidencia de una relación con la inversión en RSE y en RSE en educación superior a través de la prueba chi-cuadrada. En el análisis factorial se considera parte del factor Ethos con carga baja y no es significativa en la regresión.

La determinante “Rentabilidad” no es significativa en la implementación de programas de RSE de acuerdo a la literatura consultada (Bansal, 2005; Castelo y Lima, 2008; Chih et al, 2010; Chivite et al, 2014; Pozniak et al, 2011; y Reverte, 2009), lo cual coincide con la prueba Kruskal-Wallis y chi-cuadrada para inversión en RSE en educación superior, pero presenta una relación positiva en la inversión en RSE en general. En el análisis factorial pertenece al factor Magnitud y no es significativa en la regresión. Se propone la consideración de diferencias en contexto de las empresas y en las formas en que se mide la rentabilidad (e.g. ventas, utilidades o proporción ventas a activos) como causas de la variación en resultados.

En cuanto a la variable correspondiente a “Sector”, la literatura consultada (Chivite et al, 2014; y Ranangen y Zobel, 2014) propone una relación positiva para las empresas en los sectores de energía y tecnología. En este caso resulta imposible realizar una comparación ya que para fines de esta investigación la variable “Sector” se consideró en términos de sector primario, secundario, terciario, cuaternario y una opción para organizaciones filantrópicas. Bajo estas divisiones no se obtuvo evidencia significativa de una relación con la inversión en RSE ni en RSE en educación superior en ninguna de las pruebas realizadas.

Como última variable con referencia a la revisión de literatura, la determinante "Reputación" (búsqueda de una mejora en la reputación de la empresa) tiene una relación positiva con la implementación de programas de RSE de acuerdo a la literatura consultada (Fiedler y Deegan, 2007; Rondinelli y London, 2002; y Selsky y Parker, 2005). Esta variable obtuvo evidencia de una relación significativa en la regresión logística ordinal.

Cuadro 23. Relación de determinantes, el consenso en literatura y los resultados de las pruebas chi-cuadrada, Kruskal-Wallis, análisis factorial y regresión logística

Determinantes	Consenso en literatura	Chi-cuadrada	Kruskal-Wallis	Factores	Regresión logística
Tamaño	Relación positiva	IES: No significativa RSE: Significativa	Significativa	Magnitud	RSE: Significativa
Contagio	Relación positiva	IES: Significativa RSE: Significativa	*	Ethos	*
Rentabilidad	No significativa	IES: No significativa RSE: Significativa	No significativa	Magnitud	*
Sector	Relación positiva (Parcial)	IES: No significativa RSE: No significativa	No significativa	Sector	*
Reputación	Relación positiva	IES: No significativa RSE: No significativa	*	Ethos	RSE: Significativa
Administración	*	IES: Significativa RSE: Significativa	*	Ethos	*
Sobrevivencia	*	IES: Significativa RSE: No significativa	*	Ethos	RSE: Significativa
Empleabilidad	*	IES: No significativa RSE: No significativa	*	Ethos	*
Fundadores	*	IES: Significativa RSE: No significativa	*	Ethos	*
* No aplica					

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las determinantes exploratorias propuestas con base en las entrevistas realizadas, "Administración" (redes personales de directivos o consejeros) presentó suficiente evidencia de una relación positiva en ambas inversiones, tanto en RSE en general, como en RSE en educación

superior y una carga alta en el factor Ethos, aunque no fue significativa en la regresión. Por lo tanto, administración es una determinante relevante a considerar en la implementación de programas RSE y IES.

En el caso de “Sobrevivencia” (vinculación como estrategia para la sobrevivencia de la empresa) la relación positiva con la inversión en programas de educación superior tiene evidencia positiva. Además, esta determinante resultó una variable significativa en la regresión logística para la predicción de RSE en educación general, por lo que se considera una determinante de la implementación de programas de RSE.

La variable “Empleabilidad” no presenta evidencia de una relación significativa respecto a la inversión en RSE o RSE en educación general. Por último, la determinante correspondiente a “Fundadores” (continuidad de la ideología de los fundadores) presenta evidencia de una relación positiva con la inversión en RSE en educación superior. Ambas variables forman parte del factor Ethos y no presentan significancia en la regresión logística.

Como conclusión, de acuerdo a la información recabada a través del cuestionario aplicado y a las pruebas realizadas se considera que el tamaño de la empresa, el efecto contagio, la intención de la mejora en la reputación de la empresa a través de actividades de RSE, la percepción de la RSE como mecanismo para asegurar la sobrevivencia de la empresa a largo plazo y las relaciones personales de la administración o consejo son determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación superior.

En este capítulo se analizaron los componentes cualitativo y cuantitativo de esta investigación. El análisis interpretativo de las entrevistas en las secciones 4.1 Fase I, 4.1 Fase II y

4.3 Contraste, permitió profundizar a detalle en 21 entrevistas sobre la vinculación empresa – universidad en Monterrey.

A través de este estudio exploratorio se encontró que las colaboraciones industria-universidad se perciben de forma diferente por parte de estas entidades y que existen factores personales que afectan la toma de decisiones sobre la implementación de estos programas y que existen factores emergentes que no se habían identificado en la literatura revisada. El análisis estadístico de la encuesta, presentado en sección 4.4 Fase III, permitió identificar las determinantes significativas para la implementación de programas de RSE en educación superior.

La encuesta es un mecanismo adecuado (con base en el KMO) y nos permitió explorar un área de oportunidad que no había sido estudiada en la literatura, esto es, la inversión de RSE en educación superior para un país en desarrollo (México). Los resultados corroboran las determinantes identificadas como relevantes en previos estudios y mejoran nuestro entendimiento de las relaciones industria-universidad por medio de determinantes como tamaño, contagio, reputación y sobrevivencia las cuales impactan la inversión en RSE y/o inversión en educación general en Monterrey.

A partir de la información recolectada en esta investigación, se procede a presentar un modelo de la vinculación empresa – universidad a través de los programas de RSE.

4.4.6.1 Modelo de vinculación

A través de la información recolectada en la revision de literatura y las tres fases anteriores, se diseñó un modelo de la colaboración empresa – universidad. Este modelo presenta tres niveles: factores sociales, bilaterales y de atributos internos desde la perspectiva de la empresa y de la universidad como actores que participan en la planeación, implementación y evaluación de estos

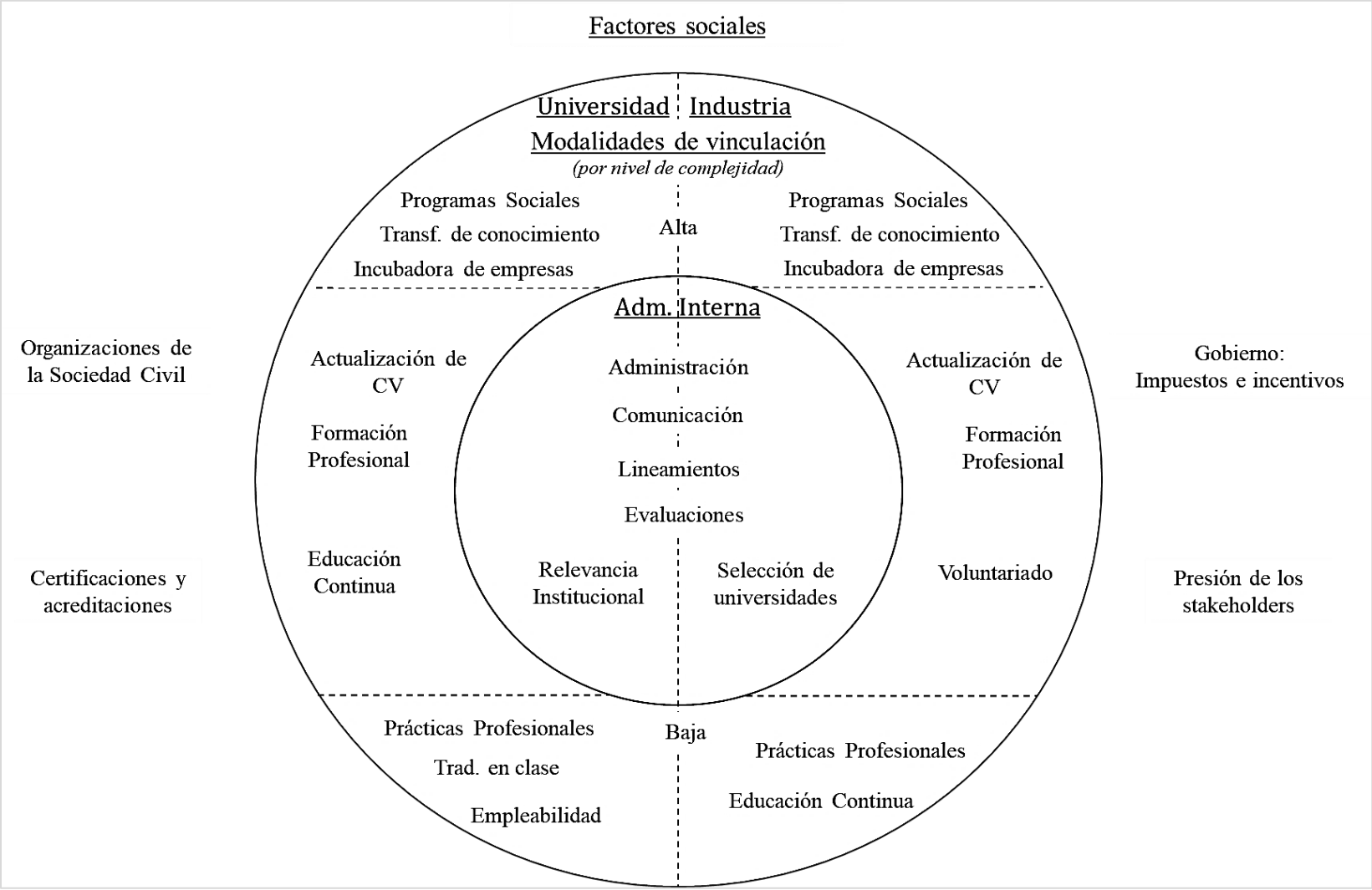
programas. El modelo aborda la complejidad de estas colaboraciones intersectoriales que requieren el análisis simultáneo de las partes involucradas (Berardo, Heikkila y Gerlak, 2014; Bryson, Crosby y Stone, 2015).

La premisa general de esta propuesta es que las colaboraciones entre sectores están difuminando los límites entre sectores o "esferas", ya que cada uno está entrelazado con los demás (Prakash, 2002; O'Riain, 2000). Este desdibujamiento de los límites entre diferentes sectores surge cuando una organización adopta un rol o función que tradicionalmente pertenecería a otro sector, produciendo lo que se ha denominado como "gobernanza híbrida" (Wolch, 1990; Klitgaard y Treverton, 2003; Selsky y Parker, 2005).

Este modelo (Gráfica 15) tiene como objetivo proveer un mejor entendimiento de las percepciones y la operacionalización de estas colaboraciones, y fomentar mejores configuraciones, interacciones de mejor calidad y el uso más eficiente de recursos para ambas organizaciones. Este modelo propone un mapa para unir la teoría y la práctica a través de la comprensión de la realidad conversacional de los actores involucrados en estas actividades.

Se espera que sea útil para investigadores, los encargados del diseño de políticas públicas para fomentar la vinculación industria – IES, para las empresas y universidades potencialmente interesadas en relacionarse a través de estas actividades o aquellas que ya las llevan a cabo.

Gráfica 15: Modelo de la vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE.



Fuente: Elaboración propia

Las categorías y subcategorías del modelo se organizan siguiendo una lógica concéntrica, donde las menciones de los entrevistados se agruparon de acuerdo al contexto de cada actividad, considerando "factores sociales" como actores y condiciones externas a la empresa y a la universidad, pero que tienen un impacto relevante en las interacciones entre ambas organizaciones, "modalidades de vinculación" como programas específicos a través de los cuales colaboran las empresas con las universidades, y "administración interna" como las maneras en que la organización trata con las labores relativas a la vinculación dentro de sí misma. Si bien en su mayor parte las modalidades y las categorías de administración interna mencionadas son iguales en ambas organizaciones, es relevante mencionar las diferencias en el enfoque, percepción, relevancia y complejidad percibidas.

En el círculo de la administración interna, el personal de ambas instituciones mencionó aspectos generales de la división de labores de administración para la vinculación, métodos y relevancia de la comunicación al interior y exterior, los lineamientos para llevar a cabo estas actividades y los métodos o falta de métodos para evaluar los resultados de estas actividades.

En cuanto a las principales diferencias entre ambas instituciones, el personal de universidades menciona la relevancia institucional de las asociaciones con la industria como parte fundamental de la misión, visión y contribución social de la universidad. Además, la colaboración con empresas se menciona como relevante para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales por parte de las universidades y como esencial para la adquisición de fondos.

En el caso del personal de las empresas, esta relevancia institucional no se mencionó, pero se creó otra categoría: los procesos y criterios para la selección de IES con las cuales vincularse. Los tres casos principales son los que se basan en (1) la necesidad de una tecnología o programa

específico ofrecido exclusivamente por una universidad única y el oportunismo de ser "demasiado fácil para rechazar", en su mayoría presentes en oportunidades para obtención de mano de obra para la empresa; (2) por el prestigio de la universidad o cuando la empresa se beneficiaría de asociarse con una institución altamente respetable; y (3) por el investigador, cuando la empresa está interesada en colaborar con un investigador específico y, para hacerlo, inicia una asociación con la universidad.

En la esfera correspondiente a las modalidades de vinculación, se organizaron de mayor a menor nivel de complejidad, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados. Para categorizar las actividades se consideró el intercambio de conocimiento especializado, la inversión en recursos humanos y financieros, y los posibles efectos de las actividades en conjunto en las operaciones diarias de la institución.

Ambas instituciones consideraron como actividades de alta complejidad a los programas sociales planeados y ejecutados en conjunto entre ambas instituciones, actividades de transferencia de conocimiento (investigación, consultoría, asesoría, innovación y desarrollo de productos o tecnología) y las incubadoras de empresas.

En el siguiente nivel de actividades de complejidad media, los entrevistados de ambos sectores consideraron que la colaboración en la actualización de los planes de estudio y las capacitaciones vocacionales (es decir, clases, cursos, certificaciones en aptitudes relacionadas con el campo de trabajo futuro para los estudiantes) requieren el mismo nivel de intensidad en la colaboración.

Por otro lado, el personal de la universidad incluyó conferencias y clases por personal de la industria en esta categoría, mientras que esta interacción no es mencionada en absoluto por las

compañías. Al mismo tiempo, el personal de las compañías mencionó que el voluntariado en actividades sociales relacionadas con la educación superior requiere una inversión de recursos de nivel medio, mencionando las "asignaciones de horas de voluntariado" (es decir, las horas de trabajo remuneradas donde los trabajadores pueden participar en actividades sociales) como relevante.

En la categoría de actividades de complejidad baja, ambos grupos aludieron a prácticas profesionales y empleabilidad (es decir, participación en ferias de empleo, presentaciones de empleadores potenciales y puestos vacantes que promueven dentro de las universidades) como actividades de baja complejidad, donde la inversión de recursos es baja, pero también lo es el beneficio para la organización.

No obstante, desde la perspectiva de la universidad, el servicio social realizado por el estudiante se incluye en la categoría de prácticas profesionales y se menciona como actividad de vinculación a la participación de personal de la empresa en actividades en clase (casos, problemas reales, presentaciones) mientras que los entrevistados de la industria no mencionan estas actividades en absoluto. Del mismo modo, desde el punto de vista de la industria, las capacitaciones como los cursos en línea, programas de capacitación abiertos al público y la educación continua se incluyen como actividades de baja complejidad.

Por último, como factores sociales que afectan la asociación entre la industria y la universidad, los entrevistados mencionaron (1) las regulaciones e impuestos gubernamentales (es decir, impuestos deducibles sobre donaciones y los incentivos financieros derivados de programas de ciencia); (2) la presión de las partes interesadas, particularmente en actividades relacionadas con programas sociales; (3) organizaciones no gubernamentales, no sólo como partes interesadas

sino también como mediadoras entre organizaciones; y (4) acreditaciones y certificaciones que requieren colaboración intersectorial, especialmente aquellas relacionadas con la responsabilidad social de las empresas y la responsabilidad social de las universidades.

Este modelo resume las principales similitudes y diferencias entre las percepciones de los entrevistados de la universidad y de la empresa, de forma que facilita el entendimiento de los factores relevantes, lo cual puede derivarse en una mejor comunicación y un mejor uso de recursos al comprender de antemano las posibles áreas de conflicto, dando la posibilidad de abordar estas diferencias antes de que perjudiquen la relación entre ambas instituciones.

A continuación, a partir de los resultados del análisis de las entrevistas y de las encuestas realizadas, se presentan el capítulo de conclusiones de esta investigación.

4.5 Referencias

Agresti, A., & Finlay, B. (2009). *Statistical methods for the social sciences*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Ankrah, S. and Al-Tabbaa, O. (2015) 'Universities–industry Collaboration: A Systematic Review', *Scandinavian Journal of Management*, 31(3): 387–408.

Avram, D. O., Domnanovich, J., Kronenberg, C., y Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small-and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 201, 254-271

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journa*l, 26(3), 197-218.

Bansal, P., y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Bansal, P., y Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., y Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of business ethics*, 115(4), 693-705.

Bolsa Mexicana de Valores. (2015). Información Digitalizada. Retrieved noviembre 2018, from Bolsa BMV: https://www.bmv.com.mx/es/empresas-listadas/informacion-digitalizada

Castelo, M., y Lima, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of business ethics*, 83(4),685-701.

Carmona, F. (2014). Un ejemplo de ACP paso a paso. Recuperado de: http://www. ub. edu/stat/docencia/Mates/ejemploACP. PDF.

Chan, Y., y Walmsley, R. P. (1997). Learning and understanding the Kruskal-Wallis one-way analysis-of-variance-by-ranks test for differences among three or more independent groups. *Physical therapy*, 77(12), 1755-1761.

Chih, H., Chih, H., y Chen, T. (2010). On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of business ethics*, 93(1),115-135.

Chivite, M., Enciso, V., Garcia, B., y Tua, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: la crisis y el efecto de contagio. *CIRIEC España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (81): 127-161.

De Winter, J. C., y Dodou, D. (2010). Five-point Likert items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. *Practical Assessment, Research y Evaluation*, 15(11), 1-12.

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business ethics: a european review*, 17(4), 364-378.

Fay, M. P., y Proschan, M. A. (2010). Wilcoxon-Mann-Whitney or t-test? On assumptions for hypothesis tests and multiple interpretations of decision rules. *Statistics surveys*, 4, 1-39.

Fiedler, T., y Deegan, C. (2007). Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 410-441.

Gao, S., Heravi, S., y Xiao, J. (2005). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: a research note. *Accounting Forum*, 29(2), 233-242.

George, D. M., y Mallery, Y. P.(2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update*. Boston, U.S.A.: Allyn & Bacon.

Gibson, S., Benson, O., y Brand, S. L. (2013). Talking about suicide: Confidentiality and anonymity in qualitative research. *Nursing Ethics*, 20(1), 18-29.

Glaser, B., y Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology*, 27-49.

Harrell Jr, F. E. (2015). *Regression modelling strategies: with applications to linear models, logistic and ordinal regression, and survival analysis*. Springer.

Henriques, I., y Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.

INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Retrieved Febrero 2019, from Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf

Kitagawa, F. and Lightowler, C. (2013) 'Knowledge Exchange: A Comparison of Policies, Strategies, and Funding Incentives in English and Scottish Higher Education', *Research Evaluation*, 22(1), 1–14.

Kitchenham, B., y Pfleeger, S. L. (2002). Principles of survey research: part 5: populations and samples. ACM SIGSOFT *Software Engineering Notes*, 27(5), 17-20.

Kitchenham, B., y Pfleeger, S. L. (2003). Principles of survey research part 6: data analysis. ACM SIGSOFT *Software Engineering Notes*, 28(2), 24-27.

Kwortnik Jr, R. J. (2003). Clarifying "fuzzy" hospitality-management problems with depth interviews and qualitative analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 44(2), 117-129.

Landau, S. (2004). *A handbook of statistical analyses using SPSS*. CRC.

Levin, R. I., y Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía*. Pearson Educación.

Osborne, J. W., y Banjanovic, E. S. (2016). *Exploratory factor analysis with SAS*. SAS Institute.

Philbin, S. (2008). Process model for university-industry research collaboration. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 488-521.

Pozniak, L., Ferauge, P., Arnone, L., y Geerts, A. (2011). Determinants of internet corporate social responsibility communication. *Global Journal of Business Research*, 5(4), 1-14.

Ranangen, H., y Zobel, T. (2014). Revisiting the how of corporate social responsibility in extractive industries and forestry. *Journal of cleaner production*. 84, 299-312

Reverte, C. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.

Rondinelli, D. A., y London, T. (2002). Stakeholder and corporate responsibilities in cross-sectoral environmental collaborations: Building value, legitimacy and trust. *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*, 201(216), 16.

Russo, A., y Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016, Noviembre 30). Leyes 2018. Retrieved Noviembre 2018, from Secretaría de Hacienda y Crédito Público: http://omawww.sat.gob.mx/informacion_fiscal/normatividad/Documents/LISR_30112016.doc

Secretaría de Servicios Parlamentarios. (1917). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Ciudad de México. Retrieved octubre 2018, from http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf

Selsky, J. W., y Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

Spurrier, J. D. (2003). On the null distribution of the Kruskal–Wallis statistic. *Nonparametric Statistics*, 15(6), 685-691.

University of St. Andrews. (2014). Analysing Likert scale/type data, ordinal logistic regression example in R. Retrieved febrero 2019, from Statistics support: https://www.st-andrews.ac.uk/capod/students/studyskillsandadvice/mathsandstatisticssupport/statisticssupport/

University of St. Andrews. (2014). Decision tree. Retrieved from Statistics support: https://www.st-andrews.ac.uk/capod/students/studyskillsandadvice/mathsandstatisticssupport/statisticssupport/

Van Dijk, T. A. (Ed.). (2011). *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*. Sage.

Vick, T. E., y Robertson, M. (2017). A systematic literature review of UK university–industry collaboration for knowledge transfer: A future research agenda. *Science and Public Policy*, 45(4), 579-590.

Vogt, W. P., y Johnson, B. (2011). *Dictionary of statistics y methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Sage.

Wickert, C. (2016). "Political" corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business y Society*, 55(6), 792-824.

Wright, M., Clarysse, B., Lockett, A., (2008) 'Mid-range universities' Linkages with Industry: Knowledge Types and the Role of Intermediaries', *Research Policy*, 37, 1205–23.

CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

Una vez presentados los resultados y el análisis de la información obtenida a través de las fases cualitativa y cuantitativa de este estudio, se procede a discutir las conclusiones de este trabajo, con el propósito de responder a la pregunta de investigación: ¿Por qué las empresas deciden invertir en RSE en educación superior? Para responder a esta pregunta se plantearon tres objetivos específicos.

El primer objetivo específico de esta investigación es explorar el fenómeno de los programas de RSE enfocados en la educación superior en el contexto de un caso en un país en vías de desarrollo, lo cual responde en parte a Selsky y Parker (2005), quienes hacen un llamado a realizar estudios en países en desarrollo en materia de programas de vinculación intersectorial. El segundo objetivo es conocer la realidad discursiva de las personas que llevan a cabo los programas de RSE en educación superior, para lo que se procedió a realizar entrevistas semi estructuradas con tomadores de decisiones en universidades y empresas.

El tercer objetivo es identificar las áreas de convergencia y discrepancia en la percepción y experiencia entre actores al llevar a cabo actividades de vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE, ya que cuando diferentes instituciones se enfocan en el mismo problema tienden a existir conflictos en cuanto a cómo se percibe, qué metas los motivan y cómo alcanzar dichas metas (Selsky y Parker, 2005). Con estos objetivos se procedió a alcanzar el objetivo general, que es delimitar las determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación a nivel superior.

Para alcanzar estos objetivos se llevó a cabo una investigación exploratoria, donde primeramente, se delimitó el área de estudio, se procedió a llevar a cabo una revisión de literatura

en las áreas pertinentes, se propuso y llevó a cabo una metodología mixta que consistió de entrevistas semi estructuradas y una encuesta, y por último, la información obtenida se analizó a través de técnicas de análisis del discurso así como pruebas estadísticas de asociación e inferenciales.

Los resultados obtenidos de esta investigación muestran que la vinculación empresa – universidad es un fenómeno dinámico, multifactorial y multidimensional, lo cual coincide con previas investigaciones en el tema (Van Tulder et al., 2016; Selsky, y Parker, 2005; Cárdenas, Cabrero y Arellano, 2012). Esto permite reafirmar el uso de métodos mixtos que integran la perspectiva cualitativa y de realidad conversacional de los actores que llevan a cabo la vinculación, además de la perspectiva cuantitativa que busca encontrar determinantes significativas estadísticamente. Este acercamiento al fenómeno permitió comprender la complejidad del fenómeno de la vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE, estudiado desde el caso de Monterrey.

En esta investigación se encontró que, aunque se comparten algunas de las determinantes previamente identificadas en la literatura, también se proponen nuevas determinantes para la implementación de programas de RSE en la educación superior.

A continuación, se presentan los factores de la implementación de programas de RSE en educación superior más importantes (Cuadro 24).

Cuadro 24: Determinantes de la implementación de programas de RSE en educación superior que presentan evidencia estadística de ser significativas.

Determinantes	Chi-cuadrada	Kruskal-Wallis	Factores	Regresión logística
Tamaño	IES: No significativa RSE: Significativa	Significativa	Magnitud	RSE: Significativa
Contagio	IES: Significativa RSE: Significativa	NA	Ethos	NA
Reputación	IES: No significativa RSE: No significativa	NA	Ethos	RSE: Significativa
Administración	IES: Significativa RSE: Significativa	NA	Ethos	NA
Sobrevivencia	IES: Significativa RSE: No significativa	NA	Ethos	RSE: Significativa

Fuente: Elaboración propia.

Las variables que presentan evidencia estadística de ser significativas como determinantes de la implementación de programas de RSE en la educación superior son: (1) el tamaño de la empresa, (2) la percepción de la vinculación con universidades como factor relevante para la sobrevivencia de la empresa a largo plazo, (3) la búsqueda de una mejora en la reputación de la empresa a través de actividades de RSE, (4) el efecto de contagio y (5) las redes personales de la administración o consejo de administración. Las determinantes correspondientes a la continuación de la ideología de los fundadores, y la rentabilidad de la empresa presentan poca evidencia de ser significativas, mientras que las variables correspondientes al sector al que pertenece la empresa y la RSE como estrategia para contratación a futuro no presentaron evidencia de ser significativas para la implementación de programas de RSE.

A continuación, se desglosan los aportes de esta investigación a la teoría, a las metodologías y a la praxis. Posteriormente, se presentan el alcance y las limitaciones, y las líneas de investigación a futuro derivadas de esta investigación.

5.1 Aportaciones a teoría

El primer aporte teórico es la sistematización de la literatura especializada en RSE y la vinculación empresa – universidad presentada en el capítulo 2. Las investigaciones consideradas provienen de distintas disciplinas de las ciencias sociales, la administración y áreas interdisciplinarias como la sustentabilidad y la innovación social.

En la revisión de antecedentes se consideró la literatura relevante del área de la RSE, las diferentes perspectivas teóricas, las determinantes de su implementación y su desarrollo en el contexto mexicano; también se sintetizó los antecedentes teóricos de la vinculación empresa – institución de educación superior, su categorización, características, evolución histórica en el mundo y en México; por último, se ligó a la RSE y a la vinculación en el contexto de Monterrey, que es el caso utilizado en esta investigación.

El segundo aporte a la teoría es la selección de variables presentes en la literatura revisada que correspondían con la información empírica recolectada. De las ocho variables relevantes que se presentaron en los antecedentes de esta investigación tres (edad de la empresa, nivel de endeudamiento y cotización bursátil) no obtuvieron menciones significativas por parte de los entrevistados, mientras que tamaño, contagio, rentabilidad, sector y reputación si se consideraron de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo.

Esta divergencia entre las determinantes presentes en la literatura y las obtenidas a través del análisis del discurso de los tomadores de decisiones de departamentos de RSE o equivalentes en diez empresas mencionadas como aquellas con mayor vinculación con las universidades acentúa la relevancia del contexto y el uso de métodos mixtos en el estudio de los aspectos dinámicos, intersectoriales e interdisciplinarios de la RSE.

El tercer aporte a la teoría se deriva del objetivo específico de explorar el fenómeno de los programas de RSE enfocados en la educación superior en el contexto de un país en vías de desarrollo, de forma que se provee una perspectiva de un contexto social, cultural y económico diferente a la existente en la literatura del tema (Selsky y Parker, 2005). Esta aportación es relevante para la contextualización y comparación del proceso y entendimiento de la RSE, su implementación y consecuencias (Jamali y Sidani, 2012; Jamali, Lund-Thomsen, y Jeppesen, 2015).

Por último, la contribución de identificar las áreas de convergencia y discrepancia en la percepción y experiencia entre actores al llevar a cabo actividades de vinculación empresa – universidad a través de programas de RSE. Lo cual responde a las diferencias entre culturas organizacionales, lo que conlleva a la concepción, planeación, implementación y evaluación de las mismas actividades en términos diferentes (Selsky y Parker, 2005) y en algunos casos, opuestos, lo cual puede provocar conflicto entre actores y la posible cesación de la colaboración (Le Ber y Branzei, 2010). El entendimiento en las diferencias en percepciones que se aporta a través del análisis comparativo de la información obtenida en las entrevistas realizadas aporta a este objetivo específico de la investigación y a la mejor comprensión del fenómeno, facilitando la relación entre ambas instituciones y fortaleciendo las relaciones existentes.

A continuación, se procede a presentar las aportaciones metodológicas de esta investigación, seguidas de las aportaciones a la praxis para universidades y empresas.

5.2 Aportaciones metodológicas

En esta investigación se realizaron tres aportaciones metodológicas. La primera aportación es el diseño mixto para el estudio de la implementación de programas de RSE en educación superior, el cual responde a las discusiones existentes sobre uso de estudios empíricos para estudiar vinculaciones intersectoriales (Vick and Robertson, 2017).

Ligado con la propuesta de métodos mixtos, en la que se llevó a cabo una metodología secuencial mixta con tres fases, donde las primeras dos fases consistieron en entrevistas semi estructuradas a actores relevantes, la tercera fase a una encuesta, y posteriormente se utilizó la información obtenida de la encuesta para un análisis cuantitativo.

Como segunda aportación, este diseño metodológico permite considerar la realidad conversacional de los entrevistados, los aspectos dinámicos de las relaciones intersectoriales entre empresa y universidad, y además permite estudiar el fenómeno de una forma generalizable a diferentes tipos de industrias, respondiendo así al segundo objetivo específico de la investigación.

La tercera aportación metodológica es el diseño de los instrumentos, ya que a través de la utilización de métodos mixtos y de la consideración a la realidad conversacional de los entrevistados, se creó el cuestionario aplicado como encuesta en la tercera fase de este estudio. Este instrumento se basó en el material obtenido como relevante en las entrevistas a personal de universidades y empresas, y se afinó a través de una prueba piloto. El cuestionario obtuvo resultados correspondientes con una alta confiabilidad a través de las pruebas alfa de Cronbach y modelos de correlación, lo cual presenta evidencia de su confiabilidad y permite su posible uso para estudios a futuro en el área.

Para concluir las principales contribuciones de esta tesis, se procede a presentar las aportaciones a la praxis del trabajo y los hallazgos de esta investigación.

5.3 Aportaciones a la praxis

En aportaciones a la práctica, se hacen propuestas para la mejora de la vinculación para la universidad, la empresa y el gobierno. En el caso de la universidad, se recomienda la consolidación de canales de comunicación con la empresa, de forma que una sola persona pueda ofrecer la información necesaria para llevar a cabo todas las opciones de vinculación, ya que, dada la burocracia, la duplicación de labores y la autonomía entre departamentos, la comunicación entre actores es ineficiente. Este punto, además de ser mencionado por las empresas como área de oportunidad también presento complicaciones para la investigación del tema, ya que se requirió contactar a diferentes oficinas de la misma universidad antes de localizar que personas podían brindar una perspectiva global de la vinculación.

Se recomienda también que la universidad considere, planee y responda a los tiempos necesarios para colaborar con la empresa, para lo que se propone el acuerdo previo de la calendarización de resultados y el ofrecer incentivos (monetarios o de disponibilidad de tiempo, por ejemplo) para que los profesores e investigadores puedan atender a las necesidades de los proyectos intersectoriales. Este proceso de planeación y de reconocimiento de las diferencias institucionales puede ayudar también a mitigar la posible desconfianza que existe entre ambas entidades.

Por último, se recomienda que la universidad priorice el atraer a micro, pequeñas y medianas empresas para vincularse. Para esto, se puede hacer esta invitación bajo el paraguas de programas apoyados también por empresas con más recursos o a través del uso de iniciativas

gubernamentales, lo cual permitiría reducir la desventaja en disponibilidad de capital de las PYMES.

Para la empresa, la primera recomendación a partir de la información recabada en esta investigación es la implementación de lineamientos institucionales para la vinculación como, por ejemplo, crear un consejo que decida que programas e instituciones apoyar y bajo qué criterios se seleccionan, áreas estratégicas a apoyar y quien es responsable de dicho programa o de relacionarse con un tipo de organización. Esta consolidación de los lineamientos para la vinculación daría congruencia y facilitaría la creación de una estrategia para la implementación de programas de vinculación.

Se sugiere también, que la empresa haga uso del potencial de la universidad en actividades de complejidad alta, como investigación, desarrollo, consultoría y asesoría, no solamente para el diseño de productos o mejora de procesos, sino también para llevar a cabo consultoría administrativa o en aspectos sociales. Esta vinculación conlleva beneficios para ambas instituciones, tanto en adquisición económica, como en generación e intercambio de conocimiento.

Para ambas instituciones se propone la implementación de métodos integrales de evaluación de resultados para los programas que llevan a cabo, en particular aquellos que buscan lograr un beneficio social. Estas evaluaciones permitirían conocer mejor el impacto y como diseñar e implementar mejores programas a futuro, los cuales cumplan con su propósito utilizando los recursos asignados de forma más eficiente.

Por último, para el actor gobierno se recomienda continuar con el incentivo para los programas de vinculación entre empresa y universidad, ya que se mencionaron como motivación relevante para ambos actores, especialmente para vincularse en modalidades de alta complejidad.

Al mismo tiempo, se propone la implementación de apoyos fiscales para motivar la participación de la empresa en actividades sociales, como por ejemplo al otorgar becas a terceros o al invertir en causas sociales, más allá de solamente considerar donaciones altruistas.

A continuación, se procede a presentar los alcances y las limitaciones de esta investigación.

5.4 Alcances y limitaciones

En cuanto al alcance y las limitaciones de esta investigación, se considera que, con una muestra de 21 entrevistas en cinco universidades y diez empresas, aun cuando se incluyeron de acuerdo a su relevancia y representatividad, se reconoce que la generalizabilidad de los hallazgos es limitada dado que la muestra se obtiene de un contexto regional. Las inferencias obtenidas de esta muestra en México pueden no ser aplicables a otros países con contextos institucionales, sociales o económicos diferentes.

A pesar de la triangulación y compromiso de anonimato de la información obtenida a través de las entrevistas, se considera el posible sesgo de respuesta para replicar el discurso institucional de la universidad o empresa empleadora del entrevistado, y de acuerdo con lo que puede considerar como una respuesta correcta, apropiada o conveniente para los objetivos de esta investigación. Aunado a esto, se toma en cuenta también la posibilidad del sesgo de auto - reporte, especialmente en la aplicación de la encuesta.

Por último, al ser una investigación exploratoria provee una guía y acercamiento al fenómeno, al mismo tiempo que se considera pertinente llevar a cabo estudios relacionados a futuro, para consolidar el área. agregar a la literatura y replicar resultados. A continuación, se presentan líneas de investigación a futuro sugeridas.

5.5 Líneas de investigación a futuro

Aunque esta investigación se suma al creciente grupo de investigación sobre los diferentes tipos de relaciones entre empresa y universidad, se considera que aún hay brechas significativas en la literatura del área. Como primera línea de investigación a futuro, se propone llevar a cabo estudios comparativos entre diferentes países o regiones con contextos socioculturales y económicos diferentes, de forma que estos resultados puedan llevar a generalizaciones de mayor alcance que las presentadas en esta investigación

Se propone también la replicación de estudios que además de incluir a empresas de diferentes sectores, como esta investigación, también incluyan la implementación de programas de RSE en diferentes áreas, lo cual podría llevar a una comparación entre los resultados obtenidos por sector y por aplicación de los programas. Por último, se hace un llamado a llevar a cabo estudios con muestras representativas a escala nacional, longitudinales y multi – sitio, de forma que se pueda comparar, registrar y generalizar las determinantes de la implementación de programas de RSE.

5.6 Referencias

Berardo, R., Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (2014). Interorganizational engagement in collaborative environmental management: evidence from the South Florida Ecosystem Restoration Task Force. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 697-719.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.

Cárdenas, S., Cabrero, E., & Arellano, D. (2012). *La difícil vinculación universidad - empresa en México*. México: Centro de Investigación y Docencia Económica.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

Jamali, D., y Sidani, Y. (2012). CSR in the Middle East: Fresh perspectives. En D. Jamali, y Y. Sidani, *CSR in the Middle East: Fresh perspectives* (1-11). Basingtoke, UK: Palgrave MacMillan.

Jamali, D., Lund-Thomsen, P., y Jeppesen, S. (2015). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business y Society*, 56(1),1-12.

Klitgaard, R., & Treverton, G. F. (2003), *Assessing partnerships: New forms of collaboration.* New York, U.S.A.: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). (Re) forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation. *Business & Society*, 49(1), 140-172.

O'Riain, S. (2000). States and markets in an era of globalization. *Annual Review of Sociology*, 26: 187-213

Prakash, A. (2002). Beyond Seattle: Globalization, the nonmarket environment and corporate strategy. *Review of International Political Economy*, 9(3): 513-537

Van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17.

Vick, T. E., & Robertson, M. (2017). A systematic literature review of UK university–industry collaboration for knowledge transfer: A future research agenda. *Science and Public Policy*. 45(4), 579-590

Wolch, J. R. (1990). *The shadow state: Government and voluntary sector in transition*. New York, U.S.A.: The Foundation Center

ANEXOS

6. ANEXOS

Anexo 1. Guion de entrevista Fase I: Entrevistas a personal del área de vinculación de Universidades

Entrevista a áreas de vinculación en universidades

Esta entrevista se lleva a cabo con el fin de conocer la forma en que se vinculan la empresa y la universidad en Monterrey y el objetivo social de este vínculo, además de reconocer a las principales empresas con las que las universidades mantienen vínculos y la importancia de estos.

- Está dentro de la misión y/o visión de esta universidad el establecer programas de vinculación con entidades empresariales públicas o privadas. ¿Por qué?
- ¿Cuál es la manera en que son dadas a conocer las acciones en esta materia por parte de esta universidad?
- ¿Me podría describir con el mayor detalle posible los esquemas de vinculación con empresas que actualmente esta universidad lleva a cabo?
    - ¿Realizan actividades de servicio social, inserción laboral o seguimiento a graduados?
    - ¿Realizan actividades de investigación, desarrollo experimental o innovación en conjunto con empresas?
    - ¿Realizan actividades de servicios tecnológicos, asesoría, consultoría o educación continua en conjunto con empresas?
    - ¿Realizan actividades de incubadora de empresas o vinculación social?
- ¿Esta universidad realiza estudios periódicos para conocer las necesidades que las empresas tienen de los diferentes servicios educativos y/o de investigación que puede realizar en conjunto con éstas?
- ¿En qué áreas de la vida académica existe la mayor actividad de vinculación entre esta universidad y las empresas?
- ¿Considera que la institución se beneficia de la vinculación con empresas? ¿Cómo y por qué?
    - ¿Considera que los estudiantes se benefician de la vinculación con empresas? ¿Cómo y por qué?
- En el último año, ¿hubo empresas que aplicaran programas para la formación de los estudiantes en conjunto con la universidad?

    - Por ejemplo, conferencias, seminarios o pláticas de formación técnica o académica; cursos de formación especializada para estudiantes o egresados; clases o cátedras proporcionadas bajo la dirección de la empresa; donación, préstamo o facilitación de infraestructura o equipo.
    - ¿Hay estudiantes en esta institución que reciban becas de empresas para manutención o colegiatura?
        - ¿Cuántos estudiantes promedio por semestre gozan de este beneficio? ¿A cuánto asciende el valor de este apoyo empresarial? ¿Hay alguna área académica en particular que destaque por contar con el mayor número de becados por empresas?
    - ¿A cuánto asciende el valor de los programas realizados en vinculación con las empresas?
- ¿Podría mencionar las principales empresas con las que se relaciona la universidad y el tipo de programas que llevan a cabo en conjunto?
    - ¿Qué persona o departamento, de parte de la empresa, es la que maneja la vinculación con esta universidad?
    - ¿Qué porcentaje de las empresas con que se vincula esta universidad corresponde a empresas mexicanas? ¿Cuál corresponde a empresas con sede en Nuevo León?
- ¿Existe alguna política institucional o código que guie la vinculación con empresas?
    - ¿Se mantiene algún tipo de relación formal entre la universidad y las empresas?
    - ¿Se maneja algún tipo de registro histórico de las acciones de vinculación de esta universidad con las empresas? ¿Cómo se puede obtener en su caso?
    - ¿Existe algún estudio que evalúe el impacto social alcanzado por alguno de los tipos de vinculación de esta universidad con la empresa? ¿Cómo se puede obtener en su caso?
- En cuanto a los planes de estudio, ¿se mantiene alguna colaboración con empresas o representantes de las mismas para la creación, actualización o modificación de los planes de estudio?
    - ¿Podría describir en mayor detalle el proceso?

- ¿Qué áreas de oportunidades observa usted actualmente, en el ámbito de la vinculación entre su universidad y las empresas?
- ¿Le gustaría agregar algo más antes de concluir la entrevista?

Anexo 2. Guion de entrevista Fase II: Entrevistas a personal del área de vinculación de Empresas

Entrevista a áreas de RH o RSE en empresas

Esta entrevista forma parte de los trabajos de mi tesis dentro del doctorado en ciencias sociales del Tecnológico de Monterrey y se lleva a cabo con el propósito de observar de qué maneras se vinculan las empresas y las universidades en Monterrey y cuál es el objetivo social detrás de dicho vínculo. Además, se busca delimitar las dinámicas entre los programas de Responsabilidad Social Empresarial y las instituciones de educación superior en Monterrey.

- ¿Me podría describir con el mayor detalle posible las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que se llevan a cabo desde la empresa?
    - ¿Cómo se divide la administración de las actividades de RSE? ¿Por qué?
    - ¿Cuáles son los principales campos a los que está enfocada esta empresa en su contribución social?
- ¿Las acciones de responsabilidad social las lleva a cabo la empresa en conjunto con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y/o gobierno? ¿Por qué?
- ¿Qué medios de difusión emplea la empresa para dar a conocer sus acciones de responsabilidad social?
    - ¿Cuentan con algún reporte público que resuma estas actividades?
- ¿Me podría describir con el mayor detalle posible las actividades que llevan a cabo con universidades?
    - ¿Colaboran en actividades de prácticas profesionales o bolsas de trabajo de las universidades?
    - ¿Realizan actividades de investigación, desarrollo experimental o innovación en conjunto con universidades?
    - ¿Realizan actividades de servicios tecnológicos, asesoría, consultoría o educación continua en conjunto con universidades?

    - ¿Realizan actividades de incubadora de empresas o vinculación social en conjunto con universidades?
- ¿Considera que esta empresa se beneficia de la vinculación con universidades? ¿Cómo y por qué?
    - ¿Considera que las universidades y sus estudiantes se benefician de la vinculación con esta empresa? ¿Cómo y por qué?
    - ¿Considera que la comunidad se beneficia de la colaboración entre esta empresa y la o las universidades? ¿Cómo y por qué?
- Que sea de su conocimiento, ¿la empresa se ha involucrado anteriormente en actividades de formación para los estudiantes en conjunto con la universidad?
    - Por ejemplo, conferencias, seminarios o pláticas de formación técnica o académica; cursos de formación especializada para estudiantes o egresados; clases o cátedras proporcionadas bajo la dirección de la empresa; donación, préstamo o facilitación de infraestructura o equipo.
    - ¿Esta empresa proporciona becas de manutención o colegiatura para estudiantes en universidades?
        - ¿Cuántos estudiantes promedio por semestre gozan de este beneficio? ¿A cuánto asciende el valor de este apoyo empresarial? ¿Hay alguna área académica en particular que destaque por contar con el mayor número de becados por empresas?
- ¿Podría mencionar con qué universidades se relacionan y en qué tipo de programas?
    - ¿Me podría describir el proceso a través del cual eligen con que instituciones colaborar?
    - ¿Me podría describir el proceso a través del cual se elige en que programas participar?
- ¿Cuál es el monto aproximado que esta empresa invierte en sus programas y actividades de responsabilidad social?
    - ¿Qué proporción de este monto se dirige al renglón de educación superior?
- ¿Existe un reglamento o código que guie las colaboraciones con universidades?
- ¿Han realizado algún estudio que dimensione el impacto social de sus acciones de responsabilidad social?
    - ¿Y en particular aquellas orientadas a la educación superior?

- En su caso… ¿dónde puede encontrarse el reporte correspondiente?

- ¿Sabe usted si sus competidores directos en los mercados que participa esta empresa llevan a cabo también acciones de responsabilidad social? ¿y en el campo de la educación superior?
- ¿Qué áreas de oportunidades observa usted actualmente, en el ámbito de la vinculación entre empresas y universidades?
- ¿Usted por qué cree que las empresas deciden invertir en RSE enfocada a educación superior?
- ¿Le gustaría agregar algo más antes de concluir la entrevista?

Anexo 3. Encuesta Fase III

Página de inicio

El propósito de esta investigación es identificar las principales determinantes de la implementación de programas de responsabilidad social empresarial (RSE) en educación superior, en el caso de Monterrey.
RSE se referirá para esta investigación a aquellas acciones que vinculan a la empresa con sus grupos de interés con el propósito de promover un bien social, que incluye los intereses de la empresa, sus actividades filantrópicas y lo que exige la legislación.
Al mismo tiempo, la "vinculación empresa – Universidad" engloba para propósito de esta investigación el proceso estratégico integral que articula las funciones y servicios de las instituciones de educación superior (IES) para su interacción eficaz y eficiente con su entorno, mediante el desarrollo de proyectos y relaciones que deriven en el beneficio mutuo.
Esta encuesta consiste en 44 preguntas de respuesta múltiple y toma aproximadamente 15 minutos para contestarla.
Por favor, responda a las preguntas de la mejor manera posible de acuerdo con sus conocimientos y experiencias.
Se le recuerda que como investigación científica de nivel doctoral se mantendrán todas las medidas necesarias de confidencialidad, al analizar el fenómeno en general y no la opinión expresada por cada institución o persona.
Agradecemos de antemano su participación en la realización de este estudio.

¿Su empresa mantiene oficinas corporativas y operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León?
Si
No
¿Su empresa lleva a cabo actividades de responsabilidad social empresarial?
Si
No

¿Su empresa lleva a cabo actividades de vinculación con instituciones de educación superior de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León?
Si
No

Si la respuesta es No en cualquier pregunta → Pasar a pantalla de salida
Salto de pantalla

Sección 1 – Generales
1. Seleccione el sector al que pertenece su empresa:
Sector Primario (agricultura, minería, ganadería, silvicultura)
Sector Secundaria (actividad artesanal, industrial extractivo (minera y petrolífera) e industrial de transformación (incluyendo envasado, embotellado))
Sector terciario (servicios)
Sector cuaternario (tecnológico o de información)
Filantropía

2. Número de empleados (en México)
<1000 empleados
1001 a 10,000 empleados
10,001 a 25,000 empleados
25,001 a 50,000 empleados
50,001 o más

3. Ventas totales de 2017 en México (en millones de pesos)
< 1,000 mdp
1,001 a 10,000 mdp
10,001 a 25,000 mdp
25,001 a 50,000 mdp
50,001 a 150,000 mdp
150,001 a 300,000mdp
300,001 mdp o más

4. ¿Cómo describiría su posición en la empresa?
Miembro del consejo
Nivel Directivo
Nivel Ejecutivo
Nivel Operativo
Auxiliar o de apoyo

Salto de pantalla

Sección 2 – CSR / Cultura corporativa

5. ¿Quién es responsable principal de la implementación / cumplimiento de las actividades de RSE?

Director de RSE / Sostenibilidad

Director de una fundación / ONG /OSC

Departamento de Recursos Humanos

Administración General

No hay un departamento específico

6-24 Responda según el enunciado (una casilla por fila)

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Acuerdo	Muy de Acuerdo
La empresa es muy activa en la inversión de recursos a causas sociales y ambientales					
La empresa va más allá de sus obligaciones en aspectos sociales y ambientales					
La empresa es un activo para la sociedad, más allá de la generación de empleo y derrama económica.					
La empresa exige que se considere el impacto social y ambiental de las labores diarias de cada trabajador					
La empresa comunica regularmente quienes incluyen en sus grupos de interés y por qué.					
La estructura de la empresa permite reconocer fácilmente el impacto social y ambiental de nuestras labores.					
La empresa participa en conjunto con otras instituciones en actividades sociales y ambientales.					
La empresa da mucha importancia a sus certificaciones en responsabilidad social					
En general, las áreas a las que apoya la empresa tienen relación directa con el tipo de industria					
La principal razón por la que la empresa hace RSE es por el bienestar de la sociedad					
La principal razón por la que la empresa hace RSE es por los beneficios que puedan traerle a futuro					
La principal razón por la que la empresa hace RSE es por la ideología de los fundadores / directores					
Cuando la empresa apoya una causa se hace de forma que ambas partes obtengan un beneficio					

El personal es consultado sobre las causas que son de interés para ellos.					
Es importante para mí que la empresa en la que trabajo haga RSE					
La empresa realiza un esfuerzo institucional por comunicar sus actividades de RSE a sus grupos de interés					
La empresa realiza un esfuerzo institucional por comunicar sus actividades de RSE a su personal					
En general, la empresa es bien vista por la sociedad					
La empresa cuenta con al menos un departamento cuyo propósito principal es llevar a cabo actividades relacionadas con RSE					

25. ¿Cuánto invierte su empresa anualmente en tareas de RSE, sostenibilidad o filantropía en México? (en millones de pesos):
< 5 mdp
6 a 15 mdp
16 a 50 mdp
51 a 100 mdp
101 mdp o más

Sección 3 – Vinculación universidades
26. ¿Qué factores considera influyen en la elección de con qué institución de educación superior se vincula la empresa? (todas las que aplican)
Reputación o prestigio de la universidad
Oportunismo (se presenta una oportunidad con una universidad en específico)
Por relaciones personales con personal de la universidad (conocimiento previo de un profesor, investigador o director; vinculación con el alma mater)
Necesidad de la empresa por un investigador o centro específico
Por decisión directa del consejo / dueños / dirección

27. ¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? (todas las que aplican)
Becas a externos (no empleados)
Participación en la actualización de planes de estudio o en el diseño de clases
Actividades de innovación, investigación, desarrollo tecnológico, asesoría o consultoría.
Educación continua (para sus empleados)
Donaciones a universidades (en especie o efectivo)

28-43 Responda según el enunciado (una casilla por fila)

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Acuerdo	Muy de Acuerdo
La empresa apoya particularmente a causas relacionadas con educación					
La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente de mano de obra capacitada					
La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente de expertos e investigadores					
La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente de conocimiento					
La vinculación con universidades es fundamental para la empresa					
La empresa hace un esfuerzo institucional por vincularse con universidades					
La empresa se vincula con la universidad principalmente por filantropía					
La empresa tiene una obligación para con la sociedad de apoyar en recursos a las universidades					
La vinculación empresa – universidad es fundamental para la sobrevivencia de la empresa					
La vinculación empresa – universidad es fundamental para la sobrevivencia de la universidad					
La vinculación empresa – universidad es indiferente para sobrevivencia de ambas					
La principal razón por la que la empresa se vincula con la universidad es por la ideología de los fundadores / directores					
Cuando la empresa apoya a la universidad se hace de forma que ambas partes obtengan un beneficio					
La empresa y la universidad tienen diferente cultura organizacional, lo cual dificulta la comunicación					
Las relaciones personales de los dueños/ consejeros / directores dictan en gran parte las actividades de vinculación con universidades					
La vinculación con universidades trae importantes beneficios a la empresa					

44. ¿Cuánto invierte su empresa anualmente en tareas de vinculación con universidades en México? (en millones de pesos):

< 5 mdp
6 a 15 mdp
16 a 50 mdp
51 a 100 mdp
101 mdp o más

Salto de pantalla

Pantalla de salida
Una vez más, se le agradece su participación en esta investigación y se le recuerda que toda la información recolectada para la misma es confidencial y anónima.
Como parte de nuestro agradecimiento por su participación y si así lo desea, se le puede compartir los resultados de esta investigación al escribir su correo electrónico en el espacio designado al final de la página.
Si tiene dudas o sugerencias, favor de comunicarse a la dirección (correo electrónico) o (correo electrónico). Si prefiere contactar a alguien además de la investigadora, favor de ponerse en contacto con el Dr. José Salazar, Profesor – investigador del Departamento de Economía del Tecnológico de Monterrey y director del presente trabajo de tesis al correo (correo electrónico)

Anexo 4. Matriz de congruencia.

#	Pregunta	Rango	Valor	Pregunta de inv
1	¿Su empresa mantiene oficinas corporativas y operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León?	0-1	1-Si 0-No	Criterios de selección
2	¿Su empresa lleva a cabo actividades de responsabilidad social empresarial?	0-1	1-Si 0-No	Criterios de selección
3	¿Su empresa lleva a cabo actividades de vinculación con instituciones de educación superior de la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León?	0-1	1-Si 0-No	Criterios de selección
4	Seleccione el sector al que pertenece su empresa:	1-5	1 - Sector primario 2- Sector Secundario 3- Sector terciario 4- Sector cuaternario 5-Filantropia	Sector
5	Número de empleados (en México)	1-5	1- <1000 empleados 2 - 1001 a 10,000 empleados 3 - 10,001 a 25,000 empleados 4- 25,001 a 50,000 empleados 5 - 50,001 o mas	Tamaño

6	Ventas totales de 2017 en México (en millones de pesos)	1-7	1 - <1 mil mdp 2 - 1 a 10 mil mdp 3 - 10 a 25 mil mdp 4 - 25 a 50 mil mdp 5 - 50 a 150 mil mdp 6 - 150 a 300 mil mdp 7 - 300 mil mdp	Rentabilidad
7	¿Cómo describiría su posición en la empresa?	1-5	1- Auxiliar o de apoyo 2 - Nivel operativo 3 - Nivel ejecutivo 4 - Nivel directivo 5- Miembro de consejo	
8	¿Quién es responsable principal de la implementación / cumplimiento de las actividades de RSE?	1-5	1 - No hay departamento específico 2- Administración general 3- Departamento de Recursos Humanos 4 - Director de una fundación / ONG /OSC 5 - Director de RSE / Sostenibilidad	Administración
9	La empresa es muy activa en la inversión de recursos a causas sociales y ambientales	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	
10	La empresa va más allá de sus obligaciones en aspectos sociales y ambientales	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
11	La empresa es un activo para la sociedad, más allá de la generación de empleo y derrama económica.	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
12	La empresa exige que se considere el impacto social y ambiental de las labores diarias de cada trabajador	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
13	La empresa comunica regularmente quienes incluyen en sus grupos de interés y por qué.	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia

14	La estructura de la empresa permite reconocer fácilmente el impacto social y ambiental de nuestras labores.	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
15	La empresa participa en conjunto con otras instituciones en actividades sociales y ambientales.	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
16	La empresa da mucha importancia a sus certificaciones en responsabilidad social	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
17	En general, las áreas a las que apoya la empresa tienen relación directa con el tipo de industria	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
18	La principal razón por la que la empresa hace RSE es por el bienestar de la sociedad	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
19	La principal razón por la que la empresa hace RSE es por los beneficios que puedan traerle a futuro	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
20	La principal razón por la que la empresa hace RSE es por la ideología de los fundadores / directores	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
21	Cuando la empresa apoya una causa se hace de forma que ambas partes obtengan un beneficio	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Administración
22	El personal es consultado sobre las causas que son de interés para ellos.	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores

23	Es importante para mí que la empresa en la que trabajo haga RSE	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad
24	La empresa realiza un esfuerzo institucional por comunicar sus actividades de RSE a sus grupos de interés	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
25	La empresa realiza un esfuerzo institucional por comunicar sus actividades de RSE a su personal	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
26	En general, la empresa es bien vista por la sociedad	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Reputación
27	La empresa cuenta con al menos un departamento cuyo propósito principal llevar a cabo actividades relacionadas con RSE	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Administración
28	¿Cuánto invierte su empresa anualmente en tareas de RSE, sostenibilidad o filantropía en México? (en millones de pesos):	1-5	1- <5 mdp 2- 6 a 15 mdp 3- 16 a 50 mdp 4- 51 a 100 mdp 5- 101 mdp o mas	
29	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa? (todas las que aplican)			
29_1	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa? Reputacion o prestigio de la universidad	0-1	1-Si 0-No	Contagio
29_2	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa? Oportunismo	0-1	1-Si 0-No	Contagio
29_3	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa?Por relciones personales con personal de la universidad	0-1	1-Si 0-No	

29_4	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa? Necesidad de la empresa por un investigador o centro especifico	0-1	1-Si 0-No	
29_5	¿Qué factores considera influyen en la elección de con que institución de educación superior se vincula la empresa? Por decision directa del consejo / dueños / direccion	0-1	1-Si 0-No	Administración
30	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? (todas las que aplican)			
30_1	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? Becas a externos	0-1	1-Si 0-No	
30_2	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? Participacion en la actualizacion de planes de estudio o en el diseño de clases	0-1	1-Si 0-No	
30_3	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? Actividades de innovacion, investigacion, desarrollo tecnologico, asesoria o consultoria	0-1	1-Si 0-No	
30_4	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? Educacion continua	0-1	1-Si 0-No	
30_5	¿Qué actividades de vinculación lleva a cabo su empresa con universidades? Donaciones a universidades	0-1	1-Si 0-No	
31	La empresa apoya particularmente a causas relacionadas con educación	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
32	La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente de mano de obra capacitada	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad
33	La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente expertos e investigadores	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad

34	La empresa considera primordialmente a la universidad como fuente de conocimiento	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad
35	La vinculación con universidades es fundamental para la empresa	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad
36	La empresa hace un esfuerzo institucional por vincularse con universidades	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
37	La empresa se vincula con la universidad principalmente por filantropía	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
38	La empresa tiene una obligación para con la sociedad de apoyar en recursos a las universidades	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores
39	La vinculación empresa – universidad es fundamental para la sobrevivencia de la empresa	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
40	La vinculación empresa – universidad es fundamental para la sobrevivencia de la universidad	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Administración
41	La vinculación empresa – universidad es indiferente para sobrevivencia de ambas	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
42	La principal razón por la que la empresa se vincula con la universidad es por la ideología de los fundadores / directores	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Fundadores

43	Cuando la empresa apoya a la universidad se hace de forma que ambas partes obtengan un beneficio	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Empleabilidad
44	La empresa y la universidad tienen diferente cultura organizacional, lo cual dificulta la comunicación	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	
45	Las relaciones personales de los dueños/ consejeros / directores dictan en gran parte las actividades de vinculación con universidades	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Administración
46	La vinculación con universidades trae importantes beneficios a la empresa	1-5	1 - Muy en desacuerdo 2- Desacuerdo 3 - Indeciso 4 - Acuerdo 5 - Muy de acuerdo	Sobrevivencia
47	¿Cuánto invierte su empresa anualmente en tareas de vinculación con universidades en México? (en millones de pesos):	1-5	1- <5 mdp 2- 6 a 15 mdp 3- 15 a 50 mdp 4- 51 a 100 mdp 5 - 101 mdp o mas	