

El Aprendizaje Organizacional como herramienta para la Universidad que aprende a ser Socialmente responsable

Organizational Learning as a tool for the University that learns to be Socially Responsible

A aprendizagem organizacional como ferramenta para a universidade que aprende a ser socialmente responsável

Henríquez Fuentes, Gustavo Rafael; Vallaey, François; Garzón Castrillón, Manuel Alfonso

 **Gustavo Rafael Henríquez Fuentes**

grhenriquez@uninorte.edu.co
Universidad del Norte, Colombia

 **François Vallaey** f.vallaey@up.edu.pe

Universidad del Pacífico, Perú

 **Manuel Alfonso Garzón Castrillón**

manuelalfonsogarzon@fidee.org
FIDEE, Colombia

Pensamiento Americano

Corporación Universitaria Americana, Colombia

ISSN: 2027-2448

ISSN-e: 2745-1402

Periodicidad: Frecuencia continua

vol. 11, núm. 20, 2018

pensamientoamericano@coruniamericana.edu.co

Recepción: 04 Diciembre 2017

Aprobación: 01 Marzo 2018

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/761/7613759013/>

DOI: <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.18>

Resumen: La responsabilidad Social Universitaria (RSU) tiene cada vez más adeptos en los discursos misionales universitarios, pero son muchas las barreras que dificultan el paso del discurso a los hechos ¿Cómo debemos organizarnos para aprender a ser socialmente responsables en la universidad? El presente artículo tiene como objetivo responder a esta pregunta a través de la exposición de los vínculos a tejer entre la Responsabilidad Social Universitaria y el Aprendizaje Organizacional. Gracias a un análisis de la literatura sobre ambos conceptos, el resultado de la investigación es el diseño de un modelo teórico de aprendizaje universitario para la responsabilidad social. Finalmente se hacen algunas recomendaciones para que la universidad pueda avanzar hacia el cumplimiento de su proyecto institucional responsable.

Palabras clave: Responsabilidad social Universitaria (RSU), Aprendizaje Organizacional, Grupos de interés (Stakeholders), Cambio Organizacional, Comunicación Organizacional.

Abstract: The University Social Responsibility (USR) has more and more followers in the university missionary discourses, but there are many barriers that hinder the passage of the discourse to the facts. How should we organize ourselves to learn to be socially responsible in the university? The objective of this article is to answer this question by exposing the links to weaving between University Social Responsibility and Organizational Learning. Thanks to an analysis of the literature on both concepts, the result of the research is the design of a theoretical model of university learning for social responsibility. Finally, some recommendations are made so that the university can move towards compliance with its responsible institutional project.

Keywords: University Social Responsibility (USR), Organizational Learning, Stakeholders, Organizational Change, Organizational Communication.

Resumo: A Responsabilidade Social Universitária (RSU) tem cada vez mais adeptos nos discursos missionais universitários, mas são muitas as barreiras que dificultam o caminho do discurso aos feitos. Como devemos nos organizar para aprendermos a ser socialmente responsáveis na universidade? O presente artigo tem como objetivo responder a essa pergunta através da exposição dos vínculos a estabelecer entre a Responsabilidade Social Universitária e o Aprendizado Organizacional. Graças a uma análise da literatura sobre ambos conceitos, o resultado da pesquisa é o desenho de um modelo teórico de aprendizagem universitário para a responsabilidade social. Finalmente, se tecem algumas recomendações para que a universidade possa avançar ao cumprimento de seu projeto institucional responsável.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Universitária (RSU), Aprendizagem Organizacional, Stakeholders, Mudança Organizacional, Comunicação Organizacional.

Introducción

En la actualidad, la Responsabilidad social (en adelante RS), ha sido implementada en organizaciones, empresas y universidades como una herramienta de gestión de los impactos sociales y ambientales, de la cual pueden destacarse como puntos relevantes: 1) Qué dicha responsabilidad se define como la gestión ética y transparente de los impactos de la organización; 2) Cuya finalidad es promover el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad; 3) Que toma en cuenta las demandas de los grupos de interés; 4) Adecuándose a las normativas internacionales de buen comportamiento; 5) Y que se practica en todas las decisiones y acciones de la organización. El último punto implica la transversalidad de la RS entre todas las personas que integran la organización, luego la sensibilización, capacitación y promoción de la RS en todas las personas que integran la organización. De ahí nace la necesidad de que todos los colaboradores sepan aplicar la RS en sus actividades laborales, y se inspiren de tal comportamiento ético y transparente para la vigilancia de los impactos sociales y ambientales que dependen de su quehacer, para mejorar a diario el desempeño organizacional. La RS debe permear la comunicación organizacional, la cultura organizacional y la toma de decisiones organizacionales.

Debido a esta condición integral y transversal, es necesario que la RS se relacione estrechamente con el Aprendizaje Organizacional (en adelante AO), por ser el proceso que permite a la organización aprender, cambiar, innovar y adaptarse a circunstancias del entorno; estableciendo metas compartidas que crean una cultura de responsabilidad que alienta a los equipos que conforman la organización, a tomar una posición pública y motivarse unos a otros para cumplir las promesas (Garzón, Fisher y Nakata, 2012; Tabrizinia, 2016).

Una organización socialmente responsable, debe ser una organización que aprende a organizarse desde la responsabilidad social. ¿Qué significa esto? ¿Cómo podemos pensar y poner en práctica un aprendizaje organizacional desde la responsabilidad social? ¿Qué debe aprender una organización socialmente responsable de sí misma y de su entorno? ¿Y cómo se puede gerenciar este AO socialmente responsable?

Se empezará a responder estas preguntas desde el análisis específico de la Responsabilidad Social Universitaria (en adelante RSU), es decir, preguntándonos, qué, y cómo una universidad, debe aprender para ser socialmente responsable. Se analizará el vínculo entre RSU y Aprendizaje Organizacional a partir de la revisión de la literatura especializada en ambos temas. Nuestro interrogante se centrará, en lo que debe aprender de sí misma y de su entorno una organización universitaria que quiera ser socialmente responsable.

El primer apartado del artículo trata sobre la relevancia del AO. El segundo apartado, es una aproximación al concepto de RS y RSU, a la utilidad de la RS en la universidad, su conceptualización, y, a la posibilidad de aprender con base en este enfoque. El apartado tres, explica la metodología utilizada presentando los objetivos, hipótesis y preguntas que guían la investigación y permiten entender el fenómeno bajo observación. El cuarto apartado, esquematiza las condiciones y elementos en común entre los enfoques, ofreciendo además la definición de los constructos. En este apartado, surge un subapartado en el que se plantea un modelo para cambio organizacional que permita a una universidad aprender a ser responsable y adaptarse. Un quinto apartado, analiza las directrices teóricas y conceptuales de la RSU con el propósito de plantear aproximaciones para la validación de la hipótesis. Este apartado, además brinda respuesta a las pregunta formulada en la investigación. El último apartado, está dedicado a la discusión; propone un modelo teórico para la estructura organizacional de una universidad que quiere aprender a ser Responsable Socialmente promoviendo la comunicación como factor esencial; señala las condiciones necesarias para aprender de la RSU; brinda una explicación sobre la manera en que la universidad aprende a ser Responsable con la sociedad a través de los pasos de la RSU, y por último, ofrece recomendaciones a la universidad para que aprenda bajo un enfoque holístico a organizarse para desarrollar sus prácticas de RSU.

El Aprendizaje Organizacional y su importancia para una Organización

Las organizaciones de hoy necesitan adaptarse a los cambios e incertidumbres del entorno para ser competitivas. Pueden lograrlo, mediante la creación y renovación de capacidades en la medida que mejoran la propuesta de valor e innovación continuamente, teniendo en cuenta, el factor económico, pero, además, el ambiental y social para disminuir sus impactos en la sociedad. Entre mayor sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de aprender (Dogson, 1993). Para mantenerse competitivas en la sociedad del conocimiento, las organizaciones necesitan aprender constantemente y dependen de conocimientos que sean aplicados en su propuesta de negocios (Acosta y Nakata, 2012). Una organización aprende en la medida en que desarrolla la capacidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento e información (Shaker y Gerard, 2002).

El AO permite a una organización adaptarse a situaciones cambiantes del entorno, su principal insumo es el conocimiento y la información a la que accede la organización, convirtiéndose en una labor importante su procesamiento en buenas condiciones; ya que el mejor trato que puedan dar las organizaciones a la información y al conocimiento en comparación con otras, les permitirá obtener una ventaja competitiva y generar nuevo conocimiento (Cyert, Kumar y William 1993; Acosta y Nakata, 2012).

Como proceso, el AO evoluciona constantemente repercutiendo en la expansión y mejoramiento del conocimiento, considerando la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de información (Romme y Dillen, 1997), por tanto, puede ser considerado, como una fuente de efectividad y un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento en el nivel individual, grupal (equipo), organizacional e inter-organizacional, que codifica y modifica rutinas mientras promueve la generación de conocimiento, aumentando así, la capacidad para realizar acciones productivas (Edmondson y Moingeon, 1998; Garzón, et al., 2012; Castañeda y Fernández, 2007).

El AO aprueba la codificación y modificación de rutinas, permitiendo que una organización aumente sus capacidades para generar conocimiento, administrando así, el flujo de información para mejorar sus procesos, innovar y adaptarse a un entorno cambiante. Para el caso de la universidad que desea aprender a ser responsable con su sociedad, implica la modificación de las rutinas de sus miembros, a través de una forma de organización que promueve espacios para el diálogo y escuche las necesidades de sus grupos de interés, tomando medidas efectivas para reducir o eliminar completamente los impactos de las actividades de la universidad en la vida de estos. De esta manera, el AO enseña a la universidad a administrar su huella ambiental y social en su entorno, modificando sus rutinas de manera continua o ajustándolas las veces que sea necesario.

La Responsabilidad Social en la Universidad como Herramienta para Aprender

Como concepto la RS parte desde la crítica de planteamientos economistas clásicos que eluden cualquier función social de la organización distinta a obtener riqueza para los inversionistas y el cumplimiento de la ley (Garzón, 2017). Es considerada (la RS) como herramienta para disminuir o administrar el impacto de las organizaciones en el entorno, gracias a la exploración colectiva a nivel mundial para practicar una filosofía de gestión que facilite trabajar y convivir juntos mientras se logra hacer perenne nuestras instituciones en un mundo habitable; además, la RS puede utilizarse como herramienta integradora para alcanzar rentabilidad, satisfacer a los grupos de interés internos y externos, y mejorar el ámbito social donde se desarrollan las actividades de la empresa (Vallaeys, 2008; Corral, Sandoval y Ferreyra 2017).

Como dimensión de la ética, la RS tiene en cuenta la acción de la empresa en cuanto a sus efectos sociales, ambientales y económicos, orientada a mejorar las condiciones de vida de los grupos de interés; ejerciendo influencia como enfoque de gestión en el desempeño social de las empresas en su aspecto legal, ético y económico, alineándolos a las expectativas que la sociedad tiene sobre las organizaciones en estos campos (Garzón, 2017; Carroll, 1979).

La universidad no puede quedarse rezagada en la aplicación de este enfoque que propone el equilibrio entre la gestión de sus impactos en la sociedad, y su desempeño económico-social. La RS, debe incorporarse en la gestión de las universidades si se desea generar transformación social y desarrollo, en razón a que la pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que estas hacen; respondiendo a la esencia misma de la universidad, a su papel y compromiso vigente con la comunidad que realza la riqueza intelectual y humana de su gente (Hernández y Saldarriaga, 2009; Ramos, 2012).

La RSU se considera como la gestión con calidad ética de los impactos que la institución genera en su entorno (Vallaey, De la Cruz y Sasia, 2009; Martí, Moncayo y Martí, 2014). De acuerdo a Vallaey, et. al (2009) la gestión de los impactos recae en los ejes temáticos de la RSU, alienados a las funciones principales de la universidad: 1) gestión interna (Campus Universitario); 2) Investigación (Gestión social del conocimiento); 3) Docencia (Formación profesional y ciudadana) y 4) Proyección social (Participación social).

Una gestión responsable socialmente considera el conjunto de las acciones que la universidad realiza en la implementación de su proyecto educativo orientado hacia la búsqueda de una sociedad justa, equilibrada y solidaria (Hernández, Alvarado y Luna, 2015). La implementación de la RSU debe entenderse como un marco normativo más allá de un marco jurídico vigente, donde los principios relevantes son la voluntariedad y la transparencia (Larrán y Andrade, 2015). Es por ello que la universidad, ente que proclama una gestión social responsable en su filosofía de gestión, deberá diseñar metodologías de enseñanza que incorporen a su ADN y al contenido curricular, la Responsabilidad Social (López, 2014; Avendaño, 2012; Díaz y Facal, 2011). Se debe avanzar hacia la formación de líderes preocupados por los problemas actuales de la sociedad, capaces de prever el impacto de sus acciones en el contexto social, con capacidades para gestionar problemáticas ambientales, estimulando el desarrollo humano y el desarrollo sostenible (Avendaño, 2012; Rubio, 2012).

En la figura 1 se explica la idea principal de esta propuesta teórica basada en los aportes principales de los autores abordados anteriormente. Se plantea un vínculo entre el AO y los ejes temáticos de la RSU, en los cuales se apoyan los propósitos del enfoque de una universidad que desea aprender a gestionar responsablemente sus impactos en la sociedad; requiriendo adquirir el conocimiento de la RSU y la información sobre su desempeño para ajustar su gestión a las exigencias de la RSU. Es en este momento que la universidad demuestra su intención de aprender, y adquiere así, el conocimiento que le enseñará a ser responsable socialmente.

Una vez adquirido, debe la universidad transformar y asimilar el conocimiento e información a partir de acciones que considera factibles realizar, es decir, toma las medidas sobre sus acciones, proyectos e iniciativas y ajusta sus procesos. Por último, la universidad obtiene aprendizaje sobre el enfoque de la RSU a nivel organizacional, aprendiendo a calcular su huella ecológica-social, e innovando en procesos armonizados con la preservación ambiental, la promoción de la ética y el progreso social. Esto significa que la universidad integra un nuevo conocimiento en su diario acontecer, permitiéndole mejorar continuamente en la consolidación de su proyecto institucional (Vallaey, et. al, 2009). (Ver figura,1)

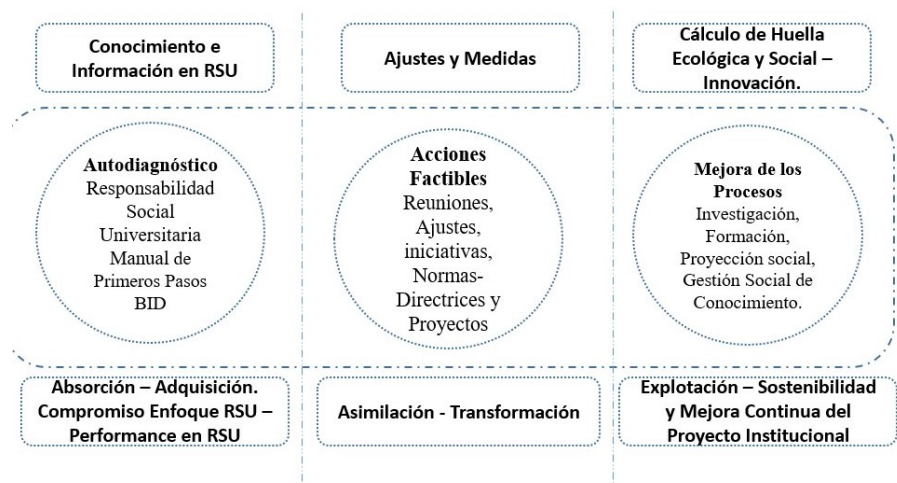


Figura 1
Proceso de Aprendizaje Organizacional a partir del Enfoque de Responsabilidad Social Universitaria
Elaboración de los autores

Metodología

El artículo es de tipo descriptivo-explicativo, basado en un estudio bibliográfico documental sobre el desarrollo del aprendizaje organizacional, la responsabilidad social y la responsabilidad social Universitaria. Se acudió a bases de revistas científicas Wos, Scopus, Scielo, Google académico, Redalyc y libros entre otras referencias relevantes. Una vez registradas las observaciones, se consignaron en una tabla diseñada para clasificarlas bajo el prisma de las cuatro funciones misionales de la universidad en cada eje temática de la RSU: 1) Gestión Organizacional-Campus responsable; 2) Educación-Formación profesional y ciudadana; 3) Cognición-Gestión social del conocimiento; 4) Proyección Social-Participación social (Vallaey, et al., 2009). El análisis se realiza identificando los elementos y factores que permiten a la universidad aprender organizacionalmente a partir de la RSU. Los objetivos que guiaron la investigación son: a) Diseñar una forma organizacional que permita que la universidad aprenda a ser socialmente responsable bajo condiciones de comunicación efectiva; b) Identificar las condiciones que facilitan a una universidad aprender como organización a ser Responsable con la sociedad.

La hipótesis que guía el estudio es: *La universidad para aprender a ser responsable socialmente debe asumir una forma de organización flexible-achatada que promueva la comunicación entre los miembros de la comunidad Universitaria y las directivas.*

El conjunto de las consideraciones consultadas en el análisis bibliográfico y documental, brinda las bases para realizar una aproximación de respuesta a la pregunta que sustenta la investigación: *¿Cómo debemos organizarnos para aprender a ser socialmente responsables en la universidad y facilitar la comunicación efectiva entre sus funciones?*

Condiciones y Elementos que permiten aprender como Organización del enfoque RSU

La RS exige a las organizaciones demostrar responsabilidad ante los impactos de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente; es un modelo de gestión que establece una relación con el entorno social y el medio ambiente, mediado por el respeto a los derechos humanos, las buenas prácticas empresariales y acciones éticas (ISO 26000, 2010; D'Andreis, 2012). Para la universidad, la RS se institucionaliza como una estrategia de mejora continua cuando se tiene claridad de los impactos de la universidad, las acciones a desarrollar para suprimirlo y con quién se puede asociar para lograrlo (Vallaey, 2014). La estrategia de comunicación apoya el proceso, configurándose como estrategia de gestión para comunicar al público los valores y objetivos a explicar y aplicar en el mercado, mejorando de forma progresiva la imagen, la reputación social y la credibilidad (Martín, 2011).

La universidad tiene un compromiso social ligado a la creación e innovación del conocimiento, agregando valor a los procesos y a los servicios en un esfuerzo que debe articularse con el sector productivo (Hernández, Mora y Luna, 2017). Bajo este propósito, ayuda al proceso, promover el diálogo con las partes interesadas de la universidad, dejando atrás las estructuras con mucho control y poca autonomía, para pasar a estructuras basadas en mayor autonomía universitaria; integrando en la estrategia, el capital humano que soporte el desarrollo de innovación, con una administración abierta al cambio, al uso eficaz de tecnología, y sobre todo, a la promoción de prácticas de RS (Larrán y Andrade, 2015; Hernández, et. al, 2017).

La gobernanza será el puente entre la universidad y sus grupos de interés. Para un mejor desempeño de la RS en la universidad, se diseñan políticas de incentivos, que articulen las funciones de extensión, formación e investigación; diseñando, además, políticas y estrategias para incorporar a las partes de interés en la toma de decisiones, fortaleciendo así, las prácticas y procedimientos de participación mientras se generan redes de colaboración, trabajo continuo y transdisciplinariedad en la construcción de los conocimientos (Vallaey, et. al, 2009; Garzón, 2017).

La RSU adquiere conocimiento desde los grupos de interés, recabando información para generar transferencia de conocimientos o responder a los intereses de la comunidad universitaria y la sociedad, con conocimiento articulado a las líneas de desarrollo local y regional para generar a su vez, conocimientos, capacidades y valores en los futuros profesionales, bajo un modelo social orientado hacia el progreso social, económico y medio ambiental. (Ganga y Navarrete, 2012; Vallaey, et. al, 2009; López, 2014).

Al igual que cualquier organización que desea aprender de la RSU, la universidad necesita condiciones básicas para absorber este enfoque de gestión tales como la voluntariedad y el compromiso de las autoridades de la universidad en el proceso de adquisición; coordinando la circulación y el acceso universal de información para favorecer la participación ciudadana activamente en economía, trabajo, política, cultura y sociedad (Vallaey, et. al, 2009; Herrera, citado en Valarezo y Túñez). El compromiso de la alta dirección se convierte en eje sólido y garante de la práctica de responsabilidad gerencial (Caridad, Hernández y De Pelekais, 2014).

La articulación del proyecto institucional con el enfoque RSU, debe ser liderada por las directivas y un equipo rector creado y encargado del tema,

bajo el compromiso de toda la comunidad académica para adquirir y poner en práctica el conocimiento sobre el enfoque (Vallaey, et. al, 2009). El liderazgo, la colaboración y la comunicación son parte de la base de las condiciones que propician AO (Acosta y Nakata, 2012); las estructuras circulares, el diálogo de equipos de la organización, y la comunicación fluida en la estructura son factores que estimulan el AO (Romme y Dillen, 1997). El liderazgo y la estrategia que incentive la comunicación, serán imprescindibles a la hora de aprender RSU.

Para el caso de la universidad, el rector ejerce como director, siendo pieza clave en la organización de los procesos y procedimientos, así como en la reacomodación de las tareas en aras de garantizar un lenguaje común, la armonía de las relaciones interpersonales y la sinergia de los equipos de trabajo creados para asimilar y explotar el enfoque de la RSU bajo unas condiciones creadas desde la gobernanza de la universidad.

Condiciones como estimular el trabajo en equipo, el uso de un lenguaje fácil, compartir conocimiento e información, y el ejemplo de la implementación del enfoque RSU desde los altos niveles directivos, son entre otras, condiciones clave para los intereses de organizarse como universidad responsable socialmente. El AO al igual que la RSU necesita de sujetos y redes de conocimiento (comunidades de práctica, compromiso y aprendizaje) trabajando colaborativamente, ya que no puede reducirse (el AO) a la sumatoria de aprendizajes individuales de los miembros de la organización; se necesita crear un ambiente que garantice condiciones para generar conocimiento compartido entre las personas, basados en la organización y procesamiento de información, ya que la creación de conocimiento de valor, dependerá de las condiciones organizacionales brindadas por la dirección (Castañeda, 2015; Garzón & Fischer, 2009).

Las alianzas con comunidades de aprendizaje se vuelven necesarias, ya que incentivan la comunicación con los grupos de interés y promueven acciones más allá del tradicional diálogo de dos bandas, convirtiéndose en fuente de información y conocimiento inter y transdisciplinario, imprescindibles para la gestión de conocimiento pertinente para la comunidad y para la formulación de acciones y proyectos articulados con sus necesidades reales, adentrándose en la comunidad y aprendiendo sobre su problemática (Vallaey, et. al, 2009; Rochlin, 2005).

La comunicación es una de las condiciones básicas de la gestión, ya que promueve el aprendizaje y potencia el intercambio de la información y el conocimiento entre los miembros de la universidad. La RSU debe ser comunicada y socializada para potenciar el saber generado al interior de la universidad, bajo condiciones de trabajo coordinado con otros actores sociales (Valarezo y Túñez, 2014).

La formación y capacitación técnica-corporativa y una cultura particular que favorezca la creación de conocimiento, son condiciones que estimulan el AO, permitiendo aprender como organización a crear conocimiento institucional y compartirlo entre las personas que integran la organización (Castañeda, 2015; Castañeda y Fernández, 2007). El enfoque RSU no admite egoísmos, a medida que se avanza en su implementación deberá compartirse más información y conocimiento entre todos los miembros si se desea aprender realmente.

Las condiciones para que la universidad aprenda como organización a ser responsable socialmente son varias, sobresaliendo el liderazgo de las directivas y la

capacidad de trabajo en equipo inter y trans-institucional, en lo posible, a través de estructuras circulares que estimulan la comunicación de la información y el conocimiento de forma libre entre la comunidad universitaria. La universidad debe crear un ambiente armonioso de trabajo en alianza con todas las partes interesadas de la universidad para construir redes de colaboración que generen conocimiento y la formación de ciudadanos y profesionales pertinentes mientras intervienen en la problemática de la comunidad. En resumen, la RSU guía a las directivas hacia una gestión ética de impactos sociales y ambientales de la universidad en su entorno, apoyándose del AO como medio que le permite modificar sus rutinas, procedimientos y tareas, aprendiendo sobre la base de los resultados obtenidos y el trabajo en equipo.

Modelo de Cambio Organizacional para una Universidad que desea Aprender a ser Responsable con la Sociedad

Los desafíos y retos económicos y sociales derivados principalmente de la globalización de los mercados y la aplicación de tecnologías nuevas, han generado un interés creciente por el aprendizaje organizacional, debido a que, como proceso, juega un rol importante en la administración en lo referente a innovación, estrategia, productividad, toma de decisiones y el cambio organizacional (Alcover y Gil, 2002; Dogson, 1993). En la gestión educativa, el AO es un tema central para la reforma de la educación, generando un cambio en la gestión de los establecimientos educativos y el desarrollo de prácticas exitosas, permitiendo que la organización se adapte a las estructuras cambiantes de actuación individual y colectiva (Ahumada, 2010; Valencia, 2015).

Las universidades como organizaciones, deben hacer un seguimiento detallado de su entorno con el fin de adaptarse continuamente a sus exigencias, proponiendo transformaciones fundamentadas en el conocimiento como principal recurso organizacional para lograr el progreso y desarrollo de la sociedad (Martínez, Mavárez, Rojas y Carvallo, 2008). El enfoque RSU propone un cambio organizacional, no obstante, se ve limitado por la actual manera en que están concebidas las universidades con respecto a su estructura organizacional y líneas de comunicación entre otros factores. Las universidades deben armonizar sus funciones misionales con los ejes temáticos de la RS, gestionando los condicionantes que promueven el cambio en la organización.

Las consideraciones anteriores han sido tenidas en cuenta para el diseño del modelo denominado: *“Condicionantes del cambio Organizacional armonizados a los Ejes temáticos de la RS y las Funciones de la universidad”* (figura 2). El modelo se concibe como un acercamiento teórico para explicar la relación entre los impactos organizacionales, educativos y cognitivos con los ejes temáticos de la RS (Vallaes, et. al, 2009). Integra los condicionantes que promueven el cambio a nivel cultural en la organización (Galbraith, Downey, D., y Kates, 2001) proponiendo una guía para adaptar las funciones misionales de la universidad que permitan gestionar los impactos que estas producen.

En la parte alta del modelo han sido ubicadas la estrategia, la estructura y la cultura, pensando en ellas como condicionantes para el desempeño de la RSU, pero además como condiciones que debe crear la universidad. La estrategia puede verse como la función “guía” que marca el derrotero a seguir; en ella se movilizan recursos para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo, bajo un análisis externo e interno del ambiente y de la organización, formulando

alternativas estratégicas y determinando la dirección de la organización a través de objetivos, valores, misión y metas (Chiavenato, 2014; Galbraith, et. al, 2001). La RS a manera de estrategia, puede convertirse en una fuente de progreso social una vez las organizaciones apliquen sus recursos, experticias y conocimiento en actividades que benefician a la sociedad (Porter y Kramer, 2006).

La RS se incorpora al ADN de la organización, convirtiéndose en la piedra angular estratégica y parte de la filosofía institucional, así como en el deber ser diario de todos sus empleados (Rochlin, 2005). Posteriormente, la universidad deberá pensar en cómo organizar sus funciones a partir de una estructura organizativa que ordene el curso de las acciones. La forma de organizarse, facilitará concebir alianzas con un mayor desempeño en la medida en que se armonizan las estrategias, objetivos, valores y misión de los aliados (Marín y Lozada, 2015).

La Estructura Organizacional (en adelante EO), es una forma de organización social en empresas e instituciones. Es una herramienta que permite a las personas ser productivas en labores conjuntas, comprendiéndose como la manera en que la organización divide y coordina la forma de trabajar (Drucker, 1999; Marín y Lozada, 2015). La EO brinda mecanismos integradores para la gestión como la estandarización, la supervisión directa y los ajustes mutuos, permitiendo la interdependencia de las actividades, mientras facilita a quién gerencia una jerarquía para tomar decisiones con autoridad final esperando la obediencia de los demás (Mintzberg, 1979; Drucker, 1999; Galbraith, et. al, 2001).

Las EO no pueden ser concebidas bajo un modelo de organización único correcto, ya que su diseño se acomoda a ciertos cometidos en ciertas condiciones y momentos; resaltando formas de diseños organizacionales en función de utilizar, crear y compartir el conocimiento como recurso a través de las funciones de la organización: centralizadas, descentralizadas, formalizadas, complejas e integradas. (Mintzberg, 2009; Liao, Chuang y To, 2011; Marín y Lozada, 2015). Para los fines de este estudio se ha decidido analizar EO centralizadas y descentralizadas, siendo las primeras, las que más abundan en la organización de las universidades en Latinoamérica.

Las EO centralizadas se caracterizan por una estructura tipo militar, con capataces e intermediarios entre el jefe y los trabajadores sin importar el tamaño de la empresa (Fayol, 1925). Se administra en estas estructuras con líneas de jerarquías y staff que apoyan el trabajo del jefe o capataz, bajo una misión de mando que recae en diferentes jefes, cada uno a cargo de un responsable de su unidad particular (Fayol, 1925). Pueden ser algo rígidas para enfrentar cambios organizacionales.

Por su parte, las EO descentralizadas favorecen la adaptación, la toma de decisiones, el intercambio de información, la innovación y la respuesta rápida a demandas ambientales, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores cuando se trabaja bajo acuerdos o alianzas con otras organizaciones (Marín y Lozada, 2015). Son más versátiles para trabajar en equipo con otros actores.

La RSU se aplica en la dimensión cultural, social, económica y ambiental de sus labores (Lescher, Lescher, y Caira, 2015); por lo que se considera pertinente dotar el modelo de aspectos muy propios de cada organización como las costumbres y creencias, buscando generar una cultura de trabajo o cultura organizacional, que

actúe como sustituto de la formalización (Estructura formal rígida de mando y control), además, si es fuerte, la cultura organizacional mejorará la consistencia en el comportamiento (Palomino, 2000).

A diferencia de Galbraith et. al, (2001), se ha estimado pertinente para los propósitos de la RS considerar la cultura como otra condición que permite el cambio organizacional; para el caso, el 6to condicionante que debe ser considerado por las directivas de una universidad que desea desarrollar la RSU en su ADN. Por esta razón, se ha situado la cultura en el modelo de forma tal, que promueva la integración de propuestas y proyectos de la universidad con el desarrollo local y regional a través de la creación de conocimiento y proyectos pertinentes. La cultura organizacional de la universidad, debe promover participación activa con la comunidad, orientando a la organización hacia una función extensión inclusiva de la voz de la comunidad, donde la comunicación se haga sin barreras y de una forma sencilla. Toda la comunidad universitaria debe ser motivada si se desea inducir el Cambio Organizacional que demanda el enfoque RSU.

El techo de la figura, se concibió para facilitar el cambio en una universidad que quiere aprender a ser Responsable con la sociedad bajo una organización apoyada en la estrategia y la cultura corporativa. El piso o base del modelo, está conformado por los factores motivantes o incentivos, las personas y los procesos.

En el centro del modelo a modo de columna se ubican las personas, quienes se encargan de poner en marcha los proyectos y acciones de la organización; son el ente pensante y comunicador de ideas y las encargadas de diseñar las rutinas que sostienen los procesos. Las personas deben ser dotadas de recursos para que se desempeñen eficazmente en sus labores y deben ser enseñadas en habilidades para asegurar un buen desempeño. El aprendizaje y progreso del recurso humano está vinculado con el desarrollo de conocimiento en la organización, por lo que debe educarse a la organización completa y este proceso recae en personas; son ellas las que perciben, sienten, deciden y actúan definiendo su comportamiento frente a las situaciones enfrentadas (Saeed, Hamid, Niloofar y Saeed, 2015; Kaplan y Norton, 1996; Chiavenato, 2001). Las directivas deben influenciar en la motivación de los miembros de la organización para alinear las metas de ellos con las metas de la organización (Galbraith, et. al, 2001).

Los incentivos son importantes para liderar un grupo. Ubicados en la parte izquierda del modelo, los incentivos o factores motivacionales impulsan a las personas. Los factores que influyen en la motivación están ligados fuertemente a dos categorías claves: aportes individuales y el contexto laboral, con los empleados aportando las capacidades, conocimientos laborales, disposición, rasgos, emociones, estados de ánimo, creencias y valores (Kinicki y Kreitner, 2003). El contexto laboral o ambiente físico se caracteriza por reunir las tareas, el enfoque de reconocimientos y retribuciones, el apoyo de supervisores y coaching y el desarrollo de la cultura organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003).

Motivar es incitar a la acción a los colaboradores para que trabajen y consigan los objetivos de la organización, por ello el liderazgo del líder implicándose en intercambios verbales con superiores, empleados y colegas es importante, empleando asertivamente la palabra en el trato con los demás (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011; Chanlat y Bedard, 1997). El medio por excelencia del dirigente para entrar en relación con los demás y obtener resultados

de ese intercambio es el uso de la palabra (Chanlat y Bedard, 1997). Ayuda en la motivación contar con profesores, directores y rectores líderes de iniciativas sociales y ambientales, con capacidad de escucha y trato respetuoso hacia los demás.

En la base del modelo se han ubicado los procesos, los cuales definen como funcionan las cosas en el contexto de la estructura que se haya definido (Galbraith, et. al, 2001). Deben identificarse los procesos más críticos para conseguir los objetivos, así como definir procesos y actividades paralelas que soporten la nueva estructura y permitan el flujo de la información a lo largo de la estructura, con una gobernanza eficaz de las tecnologías de la información y comunicación que juegan un papel esencial en los procesos misionales de una universidad (Kaplan y Norton, 1996; Galbraith, et. al, 2001; González, Yiri y Robaina 2015). (ver figura, 2)

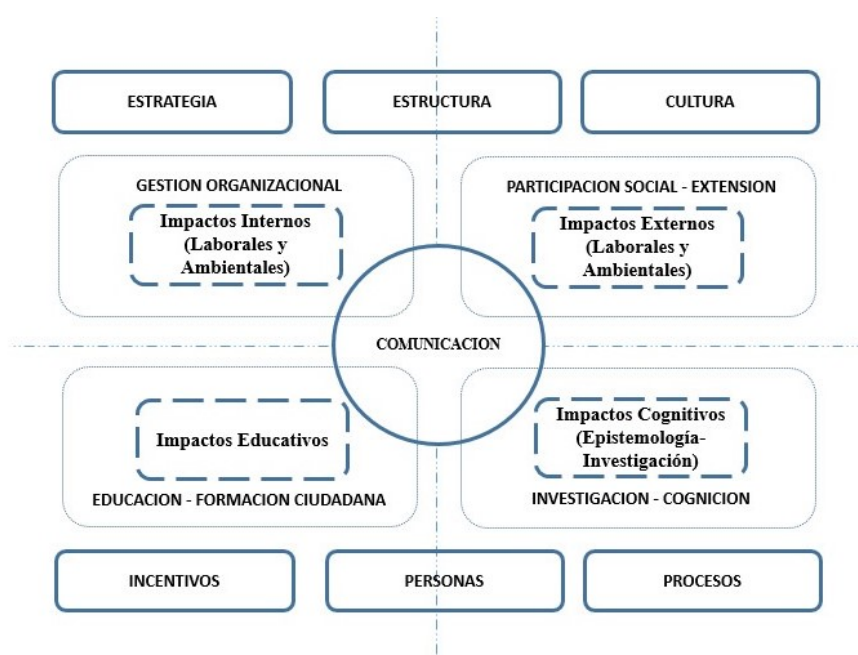


Figura 2

Condicionantes del cambio Organizacional armonizados a los Ejes temáticos de la RS y las Funciones de la universidad.

Autores basados en Galbraith, et. al, (2001); Vallaey, et. al, (2009); Vallaey (2014).

De acuerdo a lo expuesto en la figura 2, los condicionantes que favorecen el cambio de acuerdo a Galbraith, et al., (2001) se encuentran alineados a los ejes temáticos de la RS en los cuales se desarrollan las funciones misionales de la universidad. La función gestión organizacional, se realiza a través de la estrategia persiguiendo objetivos, metas, valores y misión de la universidad, gestionando además el clima organizacional para un campus responsable social y ambientalmente, con la ética como pilar de la gestión. Al gestionar el clima organizacional, los trabajadores percibirán las características del ambiente de trabajo, lo cual tendrá repercusiones en el comportamiento laboral de los trabajadores (Segredo, García, León, Perdomo, 2017). En la función Educación, se debe motivar hacia a una formación de calidad, cívica y pertinente, donde profesores, estudiantes y la comunidad, participen a través de la construcción de

conocimiento basado en aprendizaje por proyectos y aprendizaje-servicio, con un diseño curricular incluyente de los objetivos de desarrollo entre otras metas.

El modelo plantea que la universidad debe aprender a organizarse flexiblemente para que fluya el diálogo y se logre más dinámica en el trabajo inter-transdisciplinario, con y entre todos los actores, estimulando las funciones misionales de extensión e investigación bajo una estructura organizacional que lleva a la universidad a integrarse de manera interna y externa con sus grupos de interés. El modelo expuesto guarda un aspecto común con la figura en forma de huevo de Mintzberg, ya que la comunicación, situada en el medio, significa que se debe administrar a través de la información (y conocimiento) ubicados a dos pasos del objetivo final de la administración: procesar la información para alentar a otras personas a tomar medidas necesarias (Mintzberg, 2009).

Análisis de Directrices Teóricas y Conceptuales sobre RSU y AO

Para el análisis de la hipótesis, se ha recabado evidencia empírica y aportes teóricos sobre la Responsabilidad Social en la universidad y el Aprendizaje Organizacional, procesándola a partir de una tabla diseñada para exponer el sustento teórico y empírico que guía la investigación hacia una aproximación teórica sobre la necesidad de cambiar la forma en que se organiza una universidad. Se considera además los aportes planteados en la figura 2. Una vez procesada la evidencia teórica se procede a valorar la hipótesis (Ver tabla, 1).

Tabla 1. La universidad para aprender a ser responsable socialmente debe asumir una forma de organización flexible-achatada que promueva la comunicación entre los miembros de la comunidad Universitaria y las directivas.

Tabla 1

La universidad para aprender a ser responsable socialmente debe asumir una forma de organización flexible y adaptada que promueva la comunicación entre los miembros de la comunidad Universitaria y las directivas

[illegible]

Elaboración autores

Fuente: Elaboración autores.

El conjunto de directrices conceptuales analizadas en la tabla 1 permiten responder la pregunta: ¿Cómo debemos organizarnos para aprender a ser socialmente responsables en la universidad y facilitar la comunicación efectiva entre sus funciones?

Se considera relevante que la universidad aprenda a organizarse de manera que su estructura no limite el intercambio de información y conocimiento de forma clara y rápida, por el contrario, respete las libertades de los actores y estimule la mayor interacción entre todos los niveles de la estructura jerárquica en cuanto a la calidad de la información y los tiempos para su intercambio.

La universidad debe tener en cuenta la promoción del diálogo con distintos grupos de interés, para conocer con claridad las demandas y preocupaciones de

la sociedad. Ayuda en este propósito, el diseño de una estructura organizacional que derribe todas las barreras y garantice la interacción de la comunidad Universitaria, la sociedad y el ente decisorio de la universidad (Rectoría).

Las bases y directrices conceptuales expuestas, permiten acercarnos a la validación de la hipótesis, afirmando que la comunicación confiable y pertinente es un factor clave para la implementación del enfoque RSU que ayuda a mejorar el diálogo cruzado y abierto con los grupos de interés, ofreciendo identidad a la cultura de la universidad. Se logra a través de una Estructura Organizacional achatada que acelera el flujo de información, eliminando distancias entre el ente decisorio y los demás miembros de la universidad, mejorando la retroalimentación entre receptores y emisores de los mensajes; ya sea que los mensajes sean de las bases operativas, o, por el contrario, que estos mensajes provengan del alto mando directivo.

Se mejora el intercambio de información y conocimiento, ya que el manager (Rector), a manera de abeja, disemina información privilegiada a la que tiene acceso en otras personas de su unidad, la comparte (Mintzberg, 2009). De la misma forma, recibirá información privilegiada de los niveles operativos. La mejora de la interacción entre los niveles de la organización y del flujo de la comunicación, consentirá una rendición de cuentas confiable, ya que el ente decisorio estará conectado con el quehacer universitario y la realidad social del entorno de la universidad.

Bajo una estructura de organización flexible, se lograrán niveles de creatividad por la renovación de los vínculos entre las personas, facilitando el reconocimiento y generación de nuevas formas de pensar, nuevos modelos mentales y la generación de ideas, alternativas y propuestas de acción diferentes (Gualdrón, Acosta, Bohórquez, 2017).

Recomendaciones

A partir de las aproximaciones teóricas y conceptuales consideradas sobre la RSU y el AO como herramientas para que una universidad se adapte y aprenda a ser responsable con la sociedad, se propone una nueva forma de organización que mejore la comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria. Se propone que la universidad que desea aprender del enfoque RSU, debe primero aprender a organizar su estructura organizacional, de modo que la jerarquía militar-verticalizada tipo centralizada (ver figura, 3) sea reemplazada por una estructura flexible descentralizada que permita el diálogo y la comunicación sencilla y abierta entre los distintos niveles en la universidad (ver figura, 4).

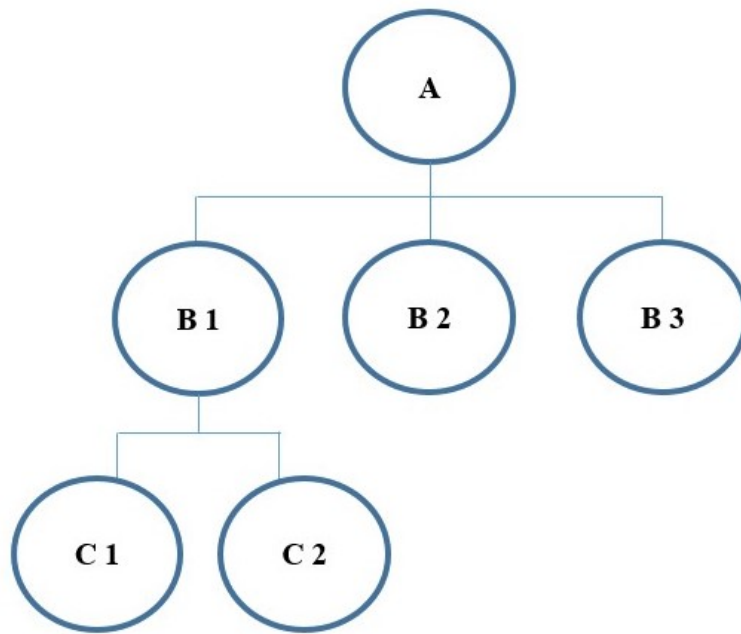


Figura 3
Estructura Organizacional Vertical
Autores.

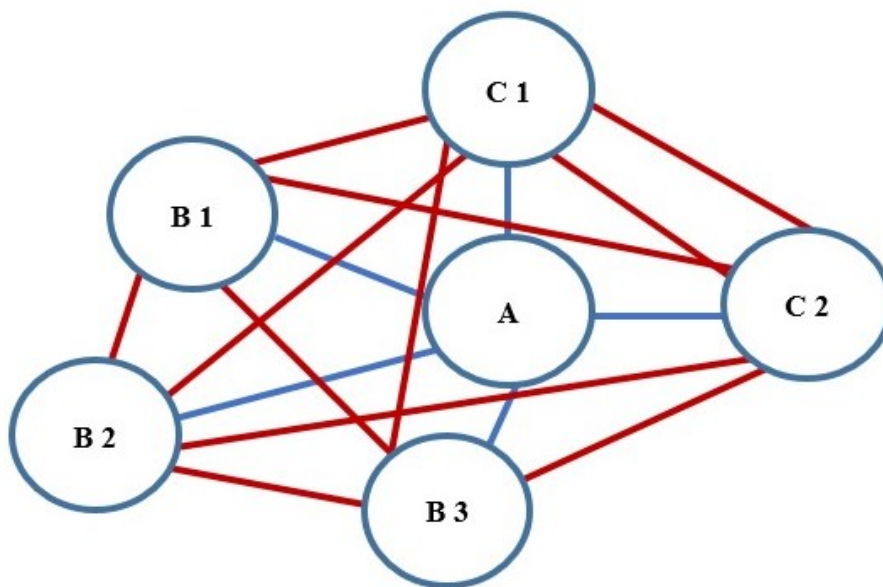


Figura 4.
Estructura Organizacional Flexible
Autores.

En la figura 3 se encuentra en la parte alta el rector (A), quien dirige toda la universidad a través de comunicación de tipo descendente, teniendo solamente contacto con los Vicerrectores (B1-B2-B3) a través de comunicación ascendente.

Los vicerrectores a su vez hacen las veces de jefes teniendo como subalternos a decanos y jefes (C1-C2), los que a su vez tienen a cargo otros funcionarios, profesores, etc (Para el caso se presenta la jerarquía entre B1 con C1-C2). Se puede notar que la comunicación en este caso puede ser interrumpida entre un nivel y otro, de hecho, queda aislado de una comunicación inmediata, casi nula, el punto A con el C1 y el C2 (Rector y decanos o jefes).

Para lograr conexión de su comunicación, debe mediar B1 a manera de puente. Este tipo de estructura organizacional representa riesgos al momento de retroalimentar la estrategia, ya que C1 para dirigirse al punto A, se comunica con B1, dónde, si no hay distorsión en la comunicación, se considerarán unos tiempos para que la retroalimentación llegue hasta A. Este tipo de organización también dificulta el contacto entre los puntos y el liderazgo basado en el ejemplo por la falta de contacto entre el rector y los miembros de la parte baja de la estructura.

La figura 4, muestra el Rector (A) ubicado en el medio de la estructura a manera de líder que tiene contacto directo con todos los demás puntos. La figura deja ver que el rector pasa de solo 3 interacciones directas, a un total de 5, solamente considerando las relaciones entre A-B1-B2-B3-C1-C2. Bajo el fundamento que un rector gasta una cantidad de tiempo simplemente comunicándose, esto es, recolectando y diseminando información por sí misma, en ocasiones sin procesarla (Mintzberg, 2009), se estima que una estructura flexible estimulará el intercambio de comunicación entre el rector y los demás miembros de la comunidad universitaria. Entre las ventajas principales de las estructuras flexibles, están el incremento de la capacidad de adaptación a condiciones cambiantes, el incremento de la confianza entre las partes, colaboración, el desarrollo de alianzas, coordinación y los flujos de información eficientes (Gualdrón, Acosta, Bohórquez, 2017).

En la estructura organizacional vertical (figura 3) la comunicación tiene un total de 5 contactos (3 de A con B1, B2 y B3; 2 de B1 con C1, C2). En el caso de la estructura organizacional flexible (figura 4), se cuentan 5 interacciones entre A y los mandos o puntos altos, (Líneas color azul) y 11 interacciones entre el resto de los puntos (líneas de color rojo) que antes no se concebían en la estructura organizacional vertical. A medida en que se achata la figura buscando flexibilidad en la interacción, las líneas de comunicación e interacción directas se incrementan de manera considerable, pasando de 5 interacciones verticalizadas a 16 flexibles, dónde el punto A (rector) se ubica de forma tal que interactúa con todos los demás puntos.

Sobre la base de las consideraciones expuestas a lo largo del artículo sobre RSU y AO, se diseña la figura 5 con la intención de exponer el vínculo entre los enfoques, esto es, la forma en que la universidad aprende como una organización a partir de la adquisición del enfoque RSU. La figura, integra el conocimiento e información a través de las etapas del AO, desde la absorción o adquisición como primera etapa en la que las directivas de la universidad contemplan la necesidad de adquirir el conocimiento para ser Responsables socialmente, absorbiendo además la información a partir de un compromiso de tipo institucional y un autodiagnóstico participativo.

En la figura se señala el autodiagnóstico (Paso 1) como incluyente de toda la comunidad universitaria (incluyendo a la sociedad), por ende, hace parte de la dimensión externa. El compromiso (paso 2), lo adquieren las directivas y la

comunidad universitaria interna, por lo cual, se ha ubicado en la dimensión externa de la RS. Una vez se adquiere (absorbe) el conocimiento del enfoque RSU y la información sobre el desempeño de la universidad, se deben aplicar correctivos y/o desarrollar acciones para operacionalizar el enfoque RSU (Paso 3), asimilando conocimiento e información de forma organizada en sus procesos y labores. Los procesos y labores, están contenidas en los ejes temáticos de la RS. Los ejes temáticos se han ubicado en el centro de la figura, ya que todos los pasos para aprender como universidad a ser responsable socialmente deben girar alrededor de estos ejes. Cada Eje contiene una de las funciones misionales de la universidad.

La etapa de asimilación y organización de las tareas que hacen parte del paso 3 (cumplimiento), se realiza mediante acciones factibles que permitan transformar los procesos de la universidad. Una vez asimilado que el enfoque de la RSU es cuestión de todos en la universidad, y una vez organizadas las funciones y tareas a través de una cultura participativa e incluyente, se procede a rendir cuentas y a mejorar continuamente a partir de la praxis generada en todo el proceso. Se propone que, en los pasos 4 y 5 del enfoque RSU, es donde la universidad aprende a explotar la RSU.

La universidad aprende a generar conocimiento pertinente para la sociedad, aprende a formar a los ciudadanos y profesionales que demanda su entorno, promueve prácticas encaminadas hacia un campus responsable con gestión ética y respetuosa del medio ambiente, y, por último, aprende a impulsar acciones y proyectos de participación social desarrollados conjuntamente con los actores externos. El proceso en su totalidad genera praxis, por ello se dice que la universidad genera autoaprendizaje; ya que aprende a realizar tareas y acciones con sentido responsable. (Ver figura, 5)

Figura 5. La Responsabilidad Social Universitaria vinculada a una forma de aprender organizadamente.

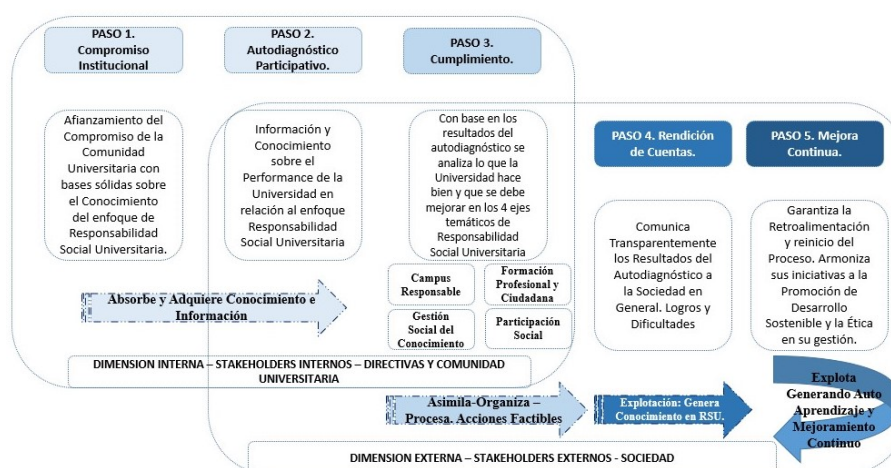


Figura 4.
Estructura Organizacional Flexible.
Autores

Si a partir de las capacidades de absorción, asimilación y explotación planteadas por el enfoque del Aprendizaje Organizacional, la universidad logra claridad conceptual y operativa del enfoque de RSU, se podrá sostener que aprendió a ser

socialmente responsable. Esto implica asimilar el conocimiento de la RSU en sus funciones misionales gestionando sus impactos mientras desarrolla la capacidad de explotar el conocimiento con iniciativas, proyectos, acciones, y estrategias en armonía con los propósitos de los 17 ODS declarados por la ONU y con los propósitos principales del pacto global en materia de promoción de derechos humanos, estándares laborales (relaciones laborales), medio ambiente y la lucha contra la corrupción (Pacto Global-Colombia.org, 2017).

De acuerdo con los razonamientos que se han realizado, se proponen unas recomendaciones que pretenden guiar a las directivas hacia acciones consecuentes con la declaración de la filosofía institucional de la universidad (Misión, visión, valores y principios) evitando su distanciamiento con la realidad. Estas recomendaciones tienen en cuenta el modelo de gestión de Galbraith, et. al (2001), incorporando la variable Cultura como elemento relevante del modelo (figura 2). Se recomienda:

- 1) Pactar un compromiso de directivas y comunidad Universitaria.
- 2) Organizar periódicamente espacios de “Gobernanza abierta” donde el rector y vicerrectores atiendan de manera abierta a los demás miembros de la comunidad universitaria.
- 3) Permitir el acceso Irrestricto (total) a información y conocimiento.
- 4) Crear grupos y comunidades de aprendizaje.
- 5) Adoptar un sistema corporativo basado en la Cultura y lenguaje común para propiciar un clima organizacional apto para la RSU.
- 6) Promover el liderazgo participativo de las directivas.
- 7) Alinear las herramientas de registro de la información y conocimiento con las fuentes que estimulan el Aprendizaje de la RSU: Relación con grupos de interés (internos y externos); Armonía con los ODS, Pacto Global y DDHH para garantizar desarrollo social, ambiental y Promoción de la ética como piedra angular de la gestión de la universidad responsable socialmente.
- 8) Estimular la formación y capacitación continua.

Conclusiones

Para finalizar, se propone la RSU como la gestión ética y moral y la movilización de recursos con el propósito de disminuir el impacto negativo y maximizar los impactos positivos de la universidad en la Sociedad, guiándola hacia el cumplimiento de la Misión, Visión y valores institucionales, y hacia la armonización de sus estrategias y acciones con las propuestas mundiales que buscan promover la preservación y sostenibilidad ambiental y social, que promueven los derechos humanos en la vida cotidiana, y la ética y transparencia en el desarrollo de los negocios. Es una gestión más allá de un acto voluntario; es el resarcimiento de la universidad por sus acciones que impactan en la sociedad y el afianzamiento del discurso con acciones factibles en favor del bienestar común y la consolidación del proyecto institucional.

Referencias.

- Acosta, J. y Nakata, L. (2012). Condiciones de la gestión del conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional. *Revista Sotavento MBA*, Vol. Sin info (20), 22-38.
- Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Revista Psicoperspectivas*, Vol. 9 (10), 111-123.
- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18(2-3), 259-301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2313/231318274008/>
- Avendaño (2012). La educación ambiental (EA) como herramienta de la responsabilidad social (rs). *Luna Azul*, 35, 94-115.
- Caridad, M., Hernández, P. y De Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Revista, Opción*, Año 30(75), 35-54.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Casanova, A. y Pedrol, R. (2013). La responsabilidad social universitaria y el desarrollo sustentable. *Revista Cubana de Ciencias Biológicas*, Vol. 2(3), 25-32.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31, 62-67.
- Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, Vol. 6 (2), 245-254.
- Castillo, A. (2017). Reseña del libro: Responsabilidad Social en la Comunicación Digital Organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VII(13), 227-230. Recuperado el 27 de abril de 2018 de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-13-227-230>
- Corral, S., Sandoval, L. y Ferreyra, A. (2017). La formación socialmente responsable de los futuros dirigentes empresariales: Análisis de la percepción de una de las partes interesadas. España-Argentina. *Revista Visión de futuro*, Año 14, Vol. 21(1), 190-213.
- Cyert, R. M., Kumar, P., & Williams, J. (1993). Information, market imperfections and strategy. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 47-58.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Tecnología administrativa*, 25, 179-219.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo, Tercera edición*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la Administración, Octava edición*. (De la Riva, Pérez, Narcia, y Osorio, editores) México, D.F: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- D'Andreis. (2012). Los Derechos Humanos y la Responsabilidad Social Empresarial. *Pensamiento Americano*, Vol. 5(9), 9-17.
- De Marco, R., Fanfa, D., y Pinto, M. (2018). Responsabilidad Social Universitaria: La perspectiva de los colaboradores en una universidad comunitaria brasileña. *Revista Tendencias Pedagógicas*, Vol. Sin info (31), 289-308.

- Díaz, M. y Facal, S. (2011). Percepciones de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales, sobre la Responsabilidad Social Universitaria (Montevideo-Uruguay). *Investigation & DeBartolo*, 19(2), 340-365.
- Dogson, M. (1993). Organization learning, review of some literatures. *Organization Studies*, Vol. 4(3), 375-394.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Edmondson, A. y Moingeon, (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29, 5-20.
- Fayol, H. (1925). *General and Industrial Management. Administration Industrielle Et Générale*. York, Canada: Captus University Publications.
- Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Revista Cuadernos de Administración*, vol. 31(53), 97-107.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2012). Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Opción*, Año 28(68), 243-256.
- Garzón, M. y Fischer, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Revista Pensamiento & Gestión*, vol. Sin info. (26), 238-278.
- Garzón, M., Fischer, A. y Nakata, L. (2012). Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia. *The economic Research Guardian*, Vol. 1(1), 1-27.
- Garzón, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Ide@s Concyteg*, Vol. 170(No. Sin info), 1-25.
- González, A., Yiri, Y. y Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Revista Ingeniería Industrial*, Vol. 36 (1), 58-69.
- Gualdrón, L., Acosta, J. y Bohórquez, L. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Revista Ingeniería Solidaria*, Vol. 13(23), 1-31. Doi: <https://doi.org/10.16925/i.n.v23i13.1983>
- Hernández, R. D., y Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia-EIA. *Dyna-Medellín*, vol. 76(159), 237-248.
- Hernández, R., Alvarado, J. y Luna, J. (2015). Responsabilidad social en la relación Universidad-empresa-estado. *Revista de Educación Universidad de la Sabana*, vol. 18(1), 95-110. Doi:10.5294/edu.2015.18.1.6
- Hernández, I., Mora, J. y Luna, J. (2017). Universidad y empresa: un binomio de responsabilidad Social en el siglo XXI, *Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas*, vol. XVIII (1), 145-158.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. España: Editorial Grupo Planeta.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. (J.L. Blanco y Correa, Traductores). México: Edición traducida por McGraw-Hill Interamericana (Trabajo original publicado en 2003).
- Larrán, J. y Andrade, F. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)-Universia*, Vol. VI (15), 91-107.

- Lescher, M., Lescher, I. y Caira, N. (2015). Responsabilidad Social Universitaria en Maracaibo, Venezuela. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol. 17(2), 196-207.
- Liao, C., Chuang, S. y To, P. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, Vol. 64(7), 728-736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- López, H. (2014). Responsabilidad social universitaria entre los coordinadores de programas educativos de la universidad de Guanajuato. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 5, 54-74.
- Marín, I. y Lozada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, vol. 31(134), 88-99.
- Martí, J., Moncayo, J. y Martí, M. (2014). Revisión de propuestas metodológicas para evaluar la responsabilidad social universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, Año 8(1), 77-94.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Revista correspondencias y análisis*, vol. Sin Info. (1), 101-114.
- Martínez, C., Mavárez, R., Rojas, L. y Carvallo, B. (2008). La responsabilidad social Universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social. *Revista de filosofía Jurídica, Social y Política*, Vol. 15(3), 81-103.
- Mato, D. (2015). Vinculación social universitaria en Argentina. Diversidad de orientaciones de trabajo, logros y dificultades de las experiencias apoyadas por el programa nacional de voluntariado Universitario. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, Vol. Sin Info. (20), 131-149.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Great Britain: Pearson Education Limited-FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F. y Martínez, P. (2011). *Administración de empresas. Un enfoque teórico-Práctico*. Madrid, España: Pearson.
- Organización Internacional de estandarización. ISO. (2010). ISO 26000 - Guía de Responsabilidad social. Guidance on Social Responsibility. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Pacto Global Red Colombia (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.pactoglobal-colombia.org/ods/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods.html>
- Palomino, A. (2000). *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Lima-Perú: Ediciones Universidad de San Martín de Porres.
- Prieto, R., González, D., y Paz, A. (2015). Responsabilidad social universitaria: Estrategia para el desarrollo sostenible en américa latina. *Ponencia presentada en memorias arbitradas de las VII Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela. Universidad Dr. José Gregorio Hernández*, 552-569.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Revista Harvard Business Review América Latina*, vol. 84(12), 2-15.
- Ramos, C. (2012). Cultura innovativa para la universidad de servicio en el marco de la responsabilidad social universitaria. *Opción*, Año 28(68), 287-302.

- Rochlin, S. (2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. *Harvard Business Review*, 83(8), 26-35.
- Romme, G. y Dillen, R. (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning. *European Management Journal*, Vol. 15(1), 68-78.
- Rubio, V. (2012). Responsabilidad social en educación: una mirada desde los discursos sociales de un grupo de académicos de una universidad chilena. *Revista investigaciones en educación*, 12(2), 85-100.
- Saeed, A., Hamid, R., Niloofar, K., Saeed, S. (2015). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. La gestión sostenible y flexible del recurso humano en las organizaciones innovadoras. *Revista AD-MINISTER*, vol. Sin Info. (30), 195-215.
- Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista Infodir*, (24), 86-99.
- Shaker, Z. y Gerard, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extensión. *Journal Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Tabrizinia, S. (2016). Organizational learning. *Management Science Letters*, 6, 635-640.
- Valencia, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, Vol. 36(3), 287-305
- Valarezo, K. y Túñez, J. (2014). Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación*, Vol. 13, 84-117.
- Vallaey, F. (2008). "Responsabilidad Social Universitaria": una nueva filosofía de gestión ética e inteligentes para las universidades. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, Vol. 13(2), 191-220.
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasía, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. Editorial Mc Graw Hill-BID.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista iberoamericana de educación superior*, Vol. 5(12), 105-117.