

Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas

Pelekais, Cira de*
Rivadeneira, Mariela**

Resumen

El propósito del artículo es determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago del estado Zulia (COL). La población estuvo conformada por el personal Directivo, Docente y Administrativo de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago, así como también los representantes de las Asociaciones de Vecinos. Los resultados encontrados evidencian que existe una relación directamente proporcional y moderada entre los elementos de la cultura y la responsabilidad social de las universidades en estudio, situación que explica la relación positiva fuerte. Considerando estos hallazgos, se sugieren una serie de lineamientos estratégicos direccionados hacia cuatro categorías: funcionamiento, de educación, cognoscitivos y epistemológicos y sociales. Concluyéndose que existen deficiencias en la presencia de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia, que conforman la cultura, lo cual refleja que la percepción que el personal posee, es el de una cultura corporativa moderadamente débil.

Palabras clave: Cultura organizacional, valores organizacionales, responsabilidad social, ventaja competitiva, entorno social.

Organizational Culture and Social Responsibility in Public Universities

Abstract

The purpose of the study was to determine the relation between organizational culture and social responsibility in public universities on the C.O.L. The population consisted of directive, educational and administrative personal from public universities on the East Coast of Lake Maracaibo, plus representatives from neighbors' associations. Results showed that a directly proportional and moderate relationship exists between elements of the culture and social responsibility at the universities under study, a situation that explains the strong, positive relation. Considering these findings, a series of strategic guidelines was suggested, directed toward four

Recibido: 07-02-07 • Aceptado: 07-10-08

* Postdoctora en Ciencias de la Educación. Doctora en Recursos Humanos. Abogada y Educadora. Profesora Titular URBE. Coordinadora Doctorado Ciencias Gerenciales. Directora del Centro de Investigación Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). E-mail: cirapelekais@hotmail.com

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Investigadora activa del Centro de Investigación Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG).

categories: functional, educational, cognitive, epistemological and social. Conclusions were that some deficiencies exist in the presence of elements that constitute culture, such as beliefs, values, rituals, language and history, indicating that the perception the personnel holds is that of a slightly weak corporative culture.

Key words: Organizational culture, organizational values, social responsibility, competitive advantage, social surroundings.

Introducción

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el artículo, es el estudio de la cultura organizacional y la responsabilidad social en el contexto social de las Instituciones de Educación Superior Públicas de la Costa Oriental del Lago.

En los actuales momentos son las instituciones de Educación Superior las llamadas a emprender un cambio cultural que permita la incorporación de la responsabilidad social no solo para cumplir con las obligaciones para con su personal brindando beneficios y mejoras en las condiciones de trabajo, sino también con su comunidad, buscando aportar a la misma conocimientos y avances tecnológicos y científicos en pro de la solución de sus problemas.

Progresivamente, un mayor número de empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores. La gestión empresarial socialmente responsable implica considerar los intereses de los diversos grupos con los que se relaciona, y no sólo los de los accionistas.

Las instituciones de Educación Superior, son las llamadas en primer orden a incor-

porarse, a estos nuevos procesos que optimizan la cultura de sus integrantes, entre ellos la responsabilidad social, enfoque que adquiere vital importancia en la actualidad ante los retos y desafíos que suponen las instituciones de educación superior.

En concordancia con las ideas precedentes, para Milocco (2003:38), toda organización, por formar parte de un sistema social, tienen obligaciones ineludibles que afrontar, responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales e inmateriales

Muy específicamente, se evidencia en estos momentos el cumplimiento de carácter obligatorio de la responsabilidad social de estas instituciones con sus comunidades. Estas implicaciones traerán consigo, no solo obligatoriedad para con los estudiantes, en la obtención de sus título universitarios, sino además una reorganización en sus reglamentos internos para el funcionamiento del servicio comunitario, la capacitación de los docentes para las asesorías, adaptar la duración del servicio comunitario a su régimen académico, el establecimiento de convenios con los Consejos Locales de Planificación Pública, Consejos Estadales de Planificación, así como Coordinación de Políticas Públicas, instituciones, organizaciones públicas o privadas y comunidad organizada entre otros.

Esta situación hace necesario afianzar la cultura de todos los actores del ámbito universitario ante este nuevo reto, preparándolas para afrontar el escenario competitivo, desde su realidad interna y hacia su entorno, bajo la premisa de considerarla como una institución

socioeconómica con responsabilidad social, ética, corporativa y comunitaria.

De los planteamientos antes descritos y sobre la base de la variable cultura organizacional como fuente generadora de responsabilidad social, surge el objetivo de la investigación: Determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en las Universidades Públicas.

La investigación está enmarcada dentro del tipo de estudio descriptivo de campo y correlacional, con un diseño de tipo no experimental, transeccional, descriptivo. La población objeto de estudio, estuvo conformada por el personal Directivo, Docente, Administrativo de las universidades públicas de la Costa Oriental del Lago (Universidad del Zulia en su extensión Col y la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, en su sede Cabimas), así como también los representantes de las Asociaciones de Vecinos en las circunscripciones de las antes mencionadas. La muestra se considera como aleatoria, estratificada proporcional y se calculó el tamaño muestral basado en la fórmula de Sierra Bravo (2000) resultando una muestra de 503 sujetos.

Para el desarrollo del estudio se procedió a la elaboración y utilización de dos instrumentos de recolección de datos, el primero, dirigido al personal docente y administrativo; y el otro dirigido a los representantes de las asociaciones de vecinos de las parroquias de las COL, de donde se encuentran establecidos las universidades en estudio.

La validez de los instrumentos se determinó a través de la técnica de Juicios de Expertos. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la correlación Spearman-Brown que obtuvo un coeficiente de 0.93 y 0.90.

1. Fomento de la cultura organizacional

Robbins (2004) afirma que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Distingue diversas formas de transmitir la cultura, a) historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Chiavenato (2000) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforman. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad

del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.

2. La responsabilidad social empresarial

No podría establecerse un concepto uniforme de responsabilidad social empresarial para determinar su génesis u origen, por lo que es pertinente citar la opinión de Guédez (2006:70) en la cual arguye que la responsabilidad social empresarial es una idea de plena secuencia de conformación que todavía se encuentra en búsqueda de historia.

Sin embargo, según Bateman (2001) la responsabilidad social corporativa puede definirse como la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, en la cual las empresas con categoría de socialmente responsables van a maximizar sus efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos.

Según Gallo (2000), la responsabilidad social de una empresa es de dos tipos Interna y Externa. La principal responsabilidad social de una empresa de negocio es la de cumplir con los fines que le son propios: poner a disposición de la comunidad los productos objeto de su actividad, crear riqueza, promover el desarrollo humano de las personas que en ella trabajan y garantizar su continuidad como empresa.

Por otro lado, la empresa tiene la responsabilidad subsidiaria de acudir cooperando con otras instituciones, a resolver las erosiones del bien común.

Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio.

La responsabilidad social se extiende también hasta las comunidades locales y el

medio ambiente, abarca también la integración de las empresas en su entorno local, contribuyendo al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

3. Resultados de la investigación

Los resultados generales para la variable cultura organizacional arrojaron para el personal directivo un promedio de 4,61 con una desviación de 0,57 indicando categorías muy altas con una baja dispersión de la respuesta, lo cual refleja un alto nivel de confiabilidad de las mismas. En este sentido, los mismos indican de acuerdo a las respuestas del personal directivo, que existen una alta presencia dentro de la cultura organizacional de elementos como: creencias, valores, rituales, lenguaje e historia que permiten afianzar una cultura corporativa fuerte dentro de la organización.

Al comparar los resultados del personal directivo con las opiniones del personal docente y administrativo, se observa diferencias significativas, para los docentes el promedio fue de 2,93 con una desviación de 0,26 indicando una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta para el personal administrativo el promedio fue de 2,37 con una desviación de 0,47 indicando también una categoría moderada, con una baja dispersión de la respuesta, las respuestas tanto del personal docente como administrativo revelan una moderada presencia de los aspectos manejada por los directivos lo cual refleja que la percepción que ellos tienen sobre esta variable se evidencian deficiencias.

Sobre el particular, estos resultados se confrontan con lo planteado por Robbins

(2004) cuando plantea que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados y que pueden distinguirse diversas formas de transmitir la cultura, a) historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales. Dichos elementos se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. Dando importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En cuanto al procesamiento para la segunda variable, Responsabilidad Social, los resultados son los siguientes:

Los resultados para la segunda variable responsabilidad social, arrojaron para el personal directivo un promedio de 4,61 con una desviación de 0,59 indicando categorías muy altas, con una baja dispersión de la respuesta. En este sentido, revelan en relación con esta fuente que existe una alta presencia de los rasgos de responsabilidad social tanto en su dimensión externa e interna.

De manera contraria y con diferencias significativas los docentes y el personal administrativo arrojaron un promedio de 2,95 con una desviación de 0,23 indicando una categoría moderada con una baja dispersión de la respuesta, para el personal docente y administrativo un promedio de 2,63 con una desviación de 0,38 indicando también una categoría moderada con una baja dispersión de la respuesta, demostrando deficiencias en los aspectos de la responsabilidad social.

Al comparar los resultados de las opiniones de los directivos con las otras dos fuentes de información, en este caso personal docente y administrativo, se visualizan diferencias significativas al arrojar un promedio

para el personal docente de 2,94 con una desviación estándar de 0,24 y para el personal administrativo, un promedio de 2,44 y una desviación de 0,46 indicando en ambos casos una categoría moderada con una muy baja dispersión de la respuesta. Existen entonces diferencias significativas con respecto a la opinión de estas fuentes con relación a la capacidad y calidad de las universidades para el cumplimiento de sus necesidades, lo cual revela una moderada presencia de la responsabilidad social a nivel interno.

Para autores como Collins y Porras (2000) las responsabilidades están divididos en la primarias, que de acuerdo a su naturaleza son prioritarias frente a las secundarias y éstas a su vez lo son respecto a las terciarias, ante la complejidad de cada empresa y su entorno, es preciso actuar con flexibilidad buscando como se ha dicho reiteradamente un cierto equilibrio con los grupos de interés.

Los resultados de la sub dimensión comunidades, para el personal directivo arrojaron un promedio de 4,62 con una desviación estándar de 0,56, indicando una categoría muy alta, con una muy baja dispersión de la respuesta, se observa en cuanto a las opiniones manifiesta de los directores, que existe una muy alta presencia indicadores referidos a la responsabilidad social externa en lo que se refiere a apoyo de la comunidad, asignación de recursos para programas comunitarios y un alto índice de voluntariado y participación del personal en la aplicación de estos programas sociales, denotando su gran disposición para asumir y responder a la responsabilidad social externa que demandan las comunidades.

Dentro de este marco, en cuanto a las respuestas del personal docente y administrativo, se revelan nuevamente diferencias significativas, al arrojar un promedio para el personal docente y administrativo de 2,95 y 2,81,

respectivamente y una desviación estándar de 0,21 y 0,29, indicando en ambos casos una categoría moderada con una muy baja dispersión de la respuesta.

Para autores como Gallo (2000), la responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, contribuyendo al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

Sobre esta base, los resultados arrojados por el procesamiento fueron los siguientes: Para el indicador Apoyo a la comunidad, puede observar que de acuerdo a las opiniones de los representantes de la comunidad, el mayor porcentaje de las respuestas se ubican en la categoría de NO, reflejando que las universidades no están cumpliendo con su responsabilidad social externa y su capacidad para responder a los requerimientos de la sociedad.

Al determinar la asociación entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las universidades públicas de la C.O.L., aplicado a través de procesamiento estadístico coeficiente Rho de Sperman, se obtienen los siguientes resultados:

El coeficiente de Correlación fue de 0,63, para el personal directivo, indicándose en una categoría positiva fuerte, lo cual significa que para los directores, la cultura es un elemento fundamental en la consecución o el logro de la responsabilidad social por parte de las instituciones objeto de estudio. Por otra parte y, en correspondencia con las diferencias significativas que fueron presentadas en los resultados tanto para el personal docente y administrativo, se observa nuevamente que los resultados de la correlación fueron de 0.49 y de 0.42, indicando una correlación positiva

fuerte revelando que la cultura es un factor directamente relacionado con la responsabilidad social, pero no es determinante.

De acuerdo a estos resultados, para los docentes y el personal administrativo la responsabilidad social, no es solamente producto de los aspectos culturales, sino que existen otros aspectos tanto internos como externos que pudieran afectar el logro de la responsabilidad social dentro de las universidades.

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

En este sentido, permitirán fomentar la base cultural para la incorporación de la responsabilidad social, que en este caso específico corresponde a las universidades cubrir los intereses de cada uno de los grupos que la conforman, acerca de lo que debe hacer y la forma en lo que lo debe hacer.

En lo que corresponde con los empleados (personal administrativo y docente), se requiere que las decisiones se tomen de manera equitativa y consecuente, interesándose por los procesos y al mismo tiempo promoviendo sus intereses, en lo que concierne a compensa-

ción, oportunidades de carreras, seguridad en el trabajo, y condiciones de trabajo en general.

En cuanto a la obligación con sus clientes, sus estudiantes, surge de las expectativas que estos tienen acerca del servicio educativo que estos ofrecen, corresponde en este sentido brindar una educación con calidad, en unas instalaciones lo suficientemente adecuadas, que faciliten el proceso educativo.

Y finalmente, en cuanto a la obligación de las universidades con la comunidad en general, se evidencia a través de su preocupación por el impacto que pueda tener sus actividades, sobre el ambiente, sus sociedades y comunidades donde operan. Se demuestra por el grado en el apoyo a su comunidad, alienta a los empleados a participar en estas actividades, se preocupa por los aspectos de salud y seguridad de sus operaciones, relacionándose al mismo tiempo con organismo reguladores que faciliten cubrir las necesidades de la comunidad.

Los resultados invitan al personal directivo de las universidades en estudio a tomar acciones concretas a lo largo del tiempo, que permitan desarraigar ciertos obstáculos culturales indeseables e influir en el comportamiento de su personal tomando en consideraron lo siguiente:

Diagnosticar cuales facetas de la cultura actual apoyan las estrategias a emprender y cuales no.

Incrementar la comunicación franca y abierta de todos los interesados, acerca de los aspectos de la cultura que se deben modificar, para crear visión compartida más una acción de consenso.

Poner en práctica medidas notorias y enérgicas, para cambiar la cultura, las mismas deben incluir la revisión de políticas y procedimientos que coadyuven a impulsar los cambios culturales que se desean como: modificar los incentivos de remuneración y promoción,

elogiar y dar reconocimiento público a las personas, a través de actos simbólicos que exhiban los nuevos rasgos culturales, reclutar y contratar nuevos gerentes y empleados educativos que promuevan los valores culturales deseados, sustituir o rotar al personal que este fuertemente relacionado con la anterior cultura y aprovechar todas las oportunidades para comunicar al personal la base del cambio cultural y sus beneficios a todas las partes interesadas.

Los directivos deben participar en los programas de capacitación y socialización de su personal, para hacer énfasis en las prioridades estratégicas, valores, principios éticos y normas culturales.

Cerciorarse que el personal entienda las actuales decisiones y cambios de políticas como congruente con los valores culturales que sirven de apoyo al nuevo rumbo de la organización.

Incorporación de coordinadores, supervisores o jefes de cátedras y departamentos, para reiterar los valores y traducir la filosofía de la organización en práctica cotidiana, convenciéndolos de los meritos de practicar y hacer respetar las normas culturales.

4. Lineamientos propuestos

Lineamientos de funcionamiento: Con sus profesores y su personal directivo y administrativo: Ofreciendo a sus profesores y personal administrativo un buen clima laboral, con una renumeración adecuada a la realidad de la institución y las capacidades integrales de la persona, así como oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Lineamientos de educación

Responsabilidad Social con sus estudiantes: Más allá de una formación que cumpla con los estándares mínimos de calidad exigidos por la ley, debe buscarse la formación

como *ciudadanos* socialmente responsables y como profesionales con estándares de alta calidad, de tal forma que logren llegar a ser profesionales responsables, técnicamente competitivos, éticamente orientados y socialmente comprometidos.

Ofrecer una educación gratuita tal y como lo establece la ley de educación, con beneficios socioeconómicos acordes con la realidad existente.

Brindar permanente el desarrollo de diversos ambientes de aprendizaje, aunado a los nuevos avances tecnológicos.

Facilitar a los estudiantes movilidad nacional e internacional, crédito y oportunidades de generación de ingresos.

Brindar oportunidad de estudio a personas con limitaciones (discapacitados, embarazadas), así como la participación y la libre expresión.

Lineamientos cognoscitivos y epistemológicos sobre la comunidad

Con su entorno inmediato: En aquellos lugares en donde tiene presencia física las instituciones, se debe buscar minimizar y compensar los impactos negativos que puedan tener sus actividades operativas, específicamente con los habitantes de los barrios en los que se localizan sus instalaciones.

Con las comunidades, pero especialmente en las más pobres y vulnerables, debe promoverse el desarrollo integral de las personas, las comunidades y las organizaciones, fomentando en ellas sus potencialidades, en términos de actitudes humanas, ciudadanas y de servicio a la sociedad.

La responsabilidad social hacia las comunidades debe desarrollarse específicamente por medio de su proyección social y de su investigación aplicada, tratando con la participación de todos los actores, la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de su

carrera, en busca de mejoras de las necesidades existentes en la comunidad, tal como esta establecido en la Ley de servicios comunitarios para la educación superior.

Lineamientos sociales

Con sus egresados: Ofrecer diversos medios para que logren las metas que se han propuesto como proyecto de vida personal y profesional.

Con sus proveedores: Buscar trabajar con proveedores que aseguren que sus productos han sido realizados en condiciones de trabajo dignas.

La contratación de servicios externos debe ser, con sueldos justos, sin discriminación de las mujeres ni trabajo infantil, pagando un precio adecuado para todos, en forma cumplida, asegurándoles una relación comercial transparente para el beneficio mutuo.

Con el Medio Ambiente: Las prácticas académicas y administrativas deben orientarse bajo criterios de consumo responsable, promoviendo el desarrollo de campañas de sensibilización al interior de la comunidad académica para facilitar el uso adecuado de los materiales de trabajo, mantenimiento y cuidado de sus instalaciones así como el reciclaje de sus desechos.

Con otras entidades públicas y privadas: mantener estrecha relación con otros organismos, para el desarrollo de acciones de apoyo a la comunidad.

Con la Nación y las Regiones en las cuales está presente: debe contribuir en la construcción de una nación más justa, democrática, participativa y solidaria.

5. Conclusiones

En cuanto a los elementos de la cultura presentes en las instituciones universitarias públicas de la COL, se encontraron deficiencias en la presencia de elementos como: creencias, va-

lores, rituales, lenguaje e historia, que conforman la cultura, lo cual refleja que la percepción que el personal posee, es el de una cultura corporativa moderadamente débil, al evidenciarse diferencias significativas en las respuestas de directores, docentes y personal administrativo.

Se observaron diferencias significativas entre el personal administrativo y docente con respecto al de los directivos por considerar estas últimas fuentes, que no se da de manera efectiva el cumplimiento de sus necesidades, observándose moderada presencia de la responsabilidad social a nivel interno.

Se conoció por parte del personal docente y administrativo y contrastado con la opinión de los miembros de las asociaciones de vecinos de las comunidades donde están inmersas las universidades, la no existencia de una planificación de las actividades de apoyo a la comunidad, así como tampoco, se consultan para emprender acciones en favor de las mismas, desvinculando las funciones de las universidades con las necesidades de las comunidades para bríndales posterior ayuda.

Al observar la asociación que se da entre la cultura organizacional y la responsabilidad social entre las universidades públicas de la C.O.L., se evidencian diferencias significativas en relación con la correlación de las variables, que aunque la cultura es un factor directamente relacionado con la responsabilidad social, no es determinante, para la consecución o el logro de la responsabilidad social.

Finalmente, se sugiere cumplir con las siguientes actividades:

Implantar el plan de mejoramiento, con el respaldo de los recursos, pero por sobre todo con la convicción de iniciar el proceso de transformación, aun y cuando los alcances no sean los esperados.

Monitorear y evaluar en forma periódica la implantación del plan de mejoras, haciendo las correcciones que se vayan necesitando, producto de los cambios filosóficos, sociológicos y paradigmáticos que se vayan generando.

Dar continuidad en la aplicación del plan de mejoras de la cultura y la responsabilidad social, estas constituyen una ardua labor, que requiere de la participación y el convencimiento de los miembros de las organizaciones y la de su entorno. Lo más importante es iniciar el proceso para posteriormente ir ajustándolo a los nuevos requerimientos.

Bibliografía citada

- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2001). **Administración. Una Ventaja Competitiva**. 4ta Edición, México Mc. Graw Hill.
- Collins, James y Porras, Jerry (2000). **Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro**. Paidós, Barcelona.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta Edición Colombia.
- Gallo, Miguel (2000). **La empresa, dirección y administración**. Curso superior de dirección de empresas. Volumen 3. Plaza Editores, S.A. Universidad de Navarra.
- Guédez, Víctor (2006). **Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al capital social**. Colección Temas Gerenciales. Editorial, Planeta Venezolana S.A. Venezuela.
- Milocco, M. (2003). **Libro verde**. Unión Europea.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice-Hall, México.
- Thompson, Arthur y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica**. Editorial Mc Graw-Hill. México.