



# CIUDADANIA ORGANIZACIONAL ETICAMENTE RESPONSABLE





370

C822

Corporación Universitaria Adventista. Ciudadanía organizacional éticamente responsable. Mallerlyn Ivaret Rodríguez (Compilador). Sello Editorial SedUnac. 2020.

1. Economía. 2. Psicoeconomía. 3. Ciudadanía organizacional.

87 Páginas: 21,59X27,94 cm.

ISBN: 978-958-56935-7-9

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA-CO /SPA /RDA  
SCDD 21 /CUTTER – SANBORN.

Corporación Universitaria Adventista©

Sello Editorial SedUnac©

ISBN: 978-958-56935-7-9

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Rector

Dr. JUAN CHOQUE FERNÁNDEZ

Vicerrector Académico

Dr. SALVADOR POVEDA

Directora Investigación

Dra. ANA CRISTINA ZUÑIGA ZAPATA

Editor

HELMER QUINTERO NÚÑEZ

Compiladores

MALLERLYN IVARET RODRÍGUEZ

Sello Editorial SedUnac

procesoseditoriales@unac.edu.co

Corrección de texto: Dr. ENOC IGLESIAS

Diagramación y carátula: HÉCTOR FABIÁN PALACIOS

1a edición: Octubre de 2020

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin haber citado la fuente. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Adventista.

Este libro es producto de ejercicios investigativos de los autores que aparecen al pie de la firma de cada capítulo; lasW investigaciones de donde se derivaron se declaran en cada uno de ellos. Este libro resultado de investigación fue sometido a evaluación externa con base en criterios de calidad determinados por Colciencias.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>7</b>
<b>ORGANIZACIONES SALUDABLES COMO MODELO EFICAZ PARA LA GESTIÓN HUMANA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>CHAPTER II</b>	<b>29</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO NORMA ISO 37001 COMO PROPUESTA DE VALOR A LAS ORGANIZACIONES</b>	
<b>CHAPTER III</b>	<b>54</b>
<b>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN COMPROMISO ÉTICO</b>	
<b>CHAPTER IV</b>	<b>71</b>
<b>ESTRATEGIAS MISIONALES CORPORATIVAS PARA LAS GRANDES URBES</b>	



# 1 ORGANIZACIONES SALUDABLES COMO MODELO EFICAZ PARA LA GESTIÓN HUMANA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

## Healthy organizations as an effective model for human management and organizational change

*Diego Rivera-Porras<sup>1</sup>, Sandra-Milena Carrillo-Sierra<sup>2</sup>  
Jinneth Karina Jaimes-Mendoza<sup>3</sup>, Gloria Silva-Monsalve<sup>4</sup>*

### Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura acerca de las organizaciones saludables, los factores y/o elementos que se relacionan con el cambio organizacional, y los beneficios que trae para los empleados y la organización en general. Por medio de un diseño bibliográfico de tipo documental la búsqueda sistemática se realizó en fuentes secundaria de información como revistas indexadas del campo

<sup>1</sup> Psicólogo - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Magíster en Dirección Estratégica con Especialidad en Gerencia. Módulo Optativo: Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento - Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), Puerto Rico. Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo - Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia. Especialista en Estadística Aplicada - Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: die.rivera@mail.udes.edu.co

<sup>2</sup> Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Magíster en Desarrollo Social y Educativo - Universidad Pedagógica Nacional (UPN), Colombia. Correo electrónico: sa.carrillo@mail.udes.edu.co

<sup>3</sup> Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo - Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: jin.jaimes@mail.udes.edu.co

<sup>4</sup> Psicóloga - Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorante en Psicología - Universidad de Baja California (UBC), México. Especialista en Pedagogía para la Docencia Universitaria - Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. Universidad de Santander. Correo electrónico: coord.psicologia@cucuta.udes

de la psicología organizacional y bases de datos SCOPUS, PSICODOC y EMERALD. Se encontró que las organizaciones saludables se centran en promover la salud y el bienestar de los empleados; además, que son resilientes y capaces de sobresalir de las crisis; así mismo, que poseen tres pilares, que son: prácticas saludables, recursos y empleados saludables. Se resalta que las organizaciones saludables desarrollan una excelencia organizacional. La psicología positiva organizacional y Modelo Hero son fuente conceptual requerida para iniciar procesos de cambio hacia el desarrollo de organizaciones saludables.

### ***Palabras clave***

Organizaciones saludables, cambio organizacional, resiliencia, innovación organizacional, prácticas saludables.

### **Abstract**

This chapter aims to conduct a literature review of healthy organizations, the factors and/or elements that relate to organizational change, the benefits it brings to employees and the organization as a whole. By means of a documentary type bibliographic design, the systematic search was carried out in secondary information sources such as indexed magazines in the field of organizational psychology and SCOPUS, PSICODOC and EMERALD databases. It was found that healthy organizations focus on promoting the health and well-being of their employees, and that they are resilient and able to stand out from crises, as well as having three fundamental pillars: healthy practices, resources and healthy employees. It is important to note that healthy organizations develop organizational excellence. Positive organizational psychology and the Hero model are the required conceptual source to initiate change processes towards the development of healthy organizations.

### ***Key words***

Healthy organizations, organizational change, resilience, organizational innovation, healthy practices.



## 1. Introducción

Las organizaciones modernas han empezado a incluir en la gestión del talento humano, un enfoque positivo, orientadas desde la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva (POP) y con el propósito de generar organizaciones saludables (Solares, Peñalver-González, Meneghel y Salanova-Soria, 2016), debido a que las organizaciones saludables y positivas son resilientes y son capaces de asumir los cambios (Velo-Besio, Cuadra-Peralta, Gil-Rodríguez, Quiroz-Cornejo y Meza-Castro, 2015); el paso anterior se debe a que sus trabajadores son proactivos, asumen responsabilidades, son eficaces, y comprometidos con la excelencia laboral (Lupano-Perugini y Castro-Solano, 2016).

Por tanto, las organizaciones han pasado a indagar los rasgos positivos de sus colaboradores, para promover sus fortalezas, tanto en el ámbito laboral como personal (Corcione, 2015; Costa, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016), alcanzando con ello entornos de trabajo positivos, mayor productividad, gozar de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable, que es capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positivos, especialmente en aquellos periodos de cambios de las organizaciones (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

El desarrollo de organizaciones saludables requiere recursos estructurales y organizacionales (Gómez y Calderón, 2017); en este sentido, la cultura organizacional es un recurso estructural que, relacionado con recursos organizacionales como las prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (Grueso-Hinestroza, 2016), permite potenciar la calidad de vida laboral, organizacional y la seguridad, tanto a nivel individual como organizacional (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rothmann, 2017).

Conocer acerca de las organizaciones saludables, modelos teóricos, factores y/o elementos que se relacionan con el cambio organizacional y características de las organizaciones saludables, es el propósito del presente capítulo; por tanto, en los siguientes apartados se presentan los principales hallazgos de búsqueda sistemática de producción

científica abstrayendo los factores facilitadores de los procesos de cambio hacia modelos de organización saludables.

## 2. Desarrollo

La Psicología Organizacional Positiva (POP) y numerosos estudios han configurado los constructos: organizaciones saludables y cambio organizacional, describiendo sus características, logros, alcances y procesos implicados. A continuación, se presentan en la Tabla 1. los principales conceptos de organizaciones saludables.

Tabla 1

### *Organizaciones saludables*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Wilson, De Joy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004).	La organización saludable es aquella que se caracteriza por invertir esfuerzos centrados en maximizar el bienestar de los empleados y la productividad con ajustes de ergonomía de desempeño, emocional y de igualdad de oportunidades (Vázquez, 2018).
Salanova (2008).	Las organizaciones saludables son aquellas que elaboran acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante adecuadas prácticas concernientes a la optimización de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, Llorens y Martínez, 2016).
Graham Lowe (2008).	Las organizaciones saludables son como una cadena de valor, la cual muestra cómo la cultura, las personas, las políticas y programas encajan de tal manera que atraigan y motiven a las personas en su trabajo y que este sea sostenible en el tiempo (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).

Lowry y Hanges (2010).	Las organizaciones saludables buscan un aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).
Jáimez y Bretones (2011).	Una organización saludable promueve en sus empleados el adecuado bienestar físico, mental y social, obteniendo como resultado una alta eficacia y rendimiento laboral (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017).

Fuente: Elaboración propia.

Los constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva y diversos autores coinciden en que las organizaciones saludables llegan a serlo por la suma de acciones o prácticas que buscan favorecer la salud de los colaboradores; entre ellas ergonomía laboral, educación emocional y equiparación de oportunidades, y procesos sostenidos en el tiempo que, paulatinamente van reduciendo el ausentismo y aumentando la satisfacción y productividad de los empleados (Grueso Hinestroza, 2016; Martínez, Ortega y Lozano, 2017; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017; Vázquez, 2018).

El aprendizaje continuo e innovación para poder suplir las necesidades del entorno, a través del empoderamiento de los empleados, son un elemento común de las organizaciones saludables (Martínez, Ortega y Lozano, 2017; Cabrera-Gómez, Caldas-Luzei-ro, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019), conocido como cambio organizacional. Se presentan en la Tabla 2 los principales aspectos de cambio organizacional.

Tabla 2

*Aspectos del cambio organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Aspectos y/o Factores</b>
Lewin (1947).	El cambio organizacional comprendido como evolución de un estado a otro, a partir de aceptación y voluntad del sistema (García-Solarte, 2009).

Broadbent y Laughlin (2013).	El modelo de cambio organizacional permite precisar los elementos que impulsan el cambio y perfila los procesos para su alcance y sostenibilidad (Martin-Sar-desai, Tooley y Guthrie, 2017). Los principales modelos de cambio organizacional son: Modelo de Kotter, Modelo de los Tres Pasos, de Kurt Lewin, Modelo ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforce-ment); en español conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo) (Garbanzo-Vargas, 2016; Ramírez-Espinosa y Tigreros-Quintero, 2018).
Kotter y Schlesinger (2008).	El cambio organizacional requiere una alineación entre el equipo, la misión y las estrategias de comunicación para el alcance de su éxito (Amin y Servey, 2018).
Kraatz (2009).	El liderazgo como agente de cambio organizacional para conciliar las necesidades de las diferentes partes y asegurar objetivos o propósitos comunes (Howells, Karata-Ozkan, Yavuz y Atiq, 2014).

Fuente: Elaboración propia.

### **2.1. Cambio organizacional y organizaciones saludables**

El cambio organizacional en función de ser una organización saludable implica transformaciones en cuanto a claridad de los aspectos por focalizar, definición del empleado como ser biopsicosocial, considerar la interacción en la organización y facilitar el desarrollo de una cultura para la promoción y prevención de la salud laboral, en concordancia con las políticas de gestión humana (Grueso-Hinestroza, 2016). Para el cambio organizacional reconocen diferentes aspectos de carácter directivo, psicológico, que a su vez facilitan la adaptación al mismo; el aprendizaje tanto individual como de la organización a partir del seguimiento a los procesos de cambio (Pineda-Escobar y Cortés, 2018).

Por otra parte, los líderes en las organizaciones saludables cumplen un papel fundamental, debido a que estos establecen los propósitos y objetivos claros, que facilitan

la comunicación entre los miembros (Vázquez, 2018; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019). Así mismo, en las organizaciones saludables adoptan prácticas que favorecen el recurso humano, implementando competencias y fortaleciendo las habilidades de los empleados posibilitando la innovación y cambio (González, 2019).

## 2.2. Factores y elementos de las organizaciones saludables

Tabla 1. Cultura Organizacional

Cultura organizacional (Pérez, Milian, Cabrera y Victoria, 2016).	Nuevas prácticas y perspectivas acerca del bienestar de los implicados en las organizaciones (Reig-Botella, 2019), actitudes positivas frente a la integración de los miembros (Depine, Càmpora, Cattarossi y Rago, 2016).
Recursos y prácticas organizacionales saludables que mejoren el ambiente de trabajo (Gómez y Calderón, 2017).	Como patrón planificado de actividades orientadas a incrementar la salud psicológica y financiera de la organización (Extremera, Bravo y Durán, 2016); así mismo, permite desarrollar experiencias positivas en los trabajadores, fortaleciendo la confianza organizacional (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017; Omar, Salessi y Urteaga, 2016).

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones que realizan procesos saludables y adaptación al cambio, se hacen resilientes debido a que mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias de riesgo, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión (Jiménez-Figueroa, León-González y Poblete-Gajardo, 2019) y además, son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rivera-Porras, Rozo-Sánchez y Flórez-Garay, 2018). Lo anterior, lo realizan a través del adecuado diseño de puesto de trabajo (Lupano Perugini y Castro Solano, 2016), ambientes sociales de apoyo (Martínez, Ortega y Lozano, 2017), y oportunidades equitativas y accesibles para el balance trabajo-vida (Balam, Ortega y Quintal, 2017).

De acuerdo con lo mencionado, se considera que las organizaciones saludables son aquellas que poseen diversas formas de gestionar procesos de trabajo y cambio

organizacional, que permitan que los trabajadores se sientan bien (Flórez-Garay, Ro-zo-Sánchez y Gutiérrez-Suárez, 2019) y generen resultados favorables, manteniendo adecuada relación con el entorno de trabajo (Reig-Botella, 2019). Así mismo, la Organización Mundial de la Salud (2010) menciona que los ambientes laborales saludables son aquellos en donde todos sus miembros realizan acciones que llevan a mejorar el bienestar de todos y realizan una adecuada promoción de la salud. De igual forma, Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens (2015) describen que las organizaciones saludables dirigen su energía y recursos para mejorar el bienestar y salud de los miembros de la organización, siendo lo anterior un valor estratégico que incrementa la productividad.

### **3. Materiales y métodos**

El estudio investigativo se llevó a cabo a través de un diseño bibliográfico de tipo documental; la búsqueda se realizó a través de palabras clave como organizaciones saludables, resiliencia, gestión humana de forma holística y cambio organizacional (Rivera-Porras, Bonilla-Cruz, Carrillo-Sierra, Forgiony-Santos y Silva-Monsalve, 2019). La muestra fue de tipo teórico o conceptual, y estuvo conformada por 40 estudios o investigaciones publicados en revistas indexadas, con un rango de tiempo no superior a cinco años, es decir, publicadas desde 2014 hasta la actualidad, en fuentes secundarias como revistas indexadas del campo de la psicología organizacional y bases de datos como SCOPUS, PSICODOC y EMERALD. Finalmente, la información de las fuentes fue recolectada, filtrada en razón de los criterios de calidad académica, sistematizada y analizada por modelos teóricos y características de las organizaciones saludables.

### **4. Resultados**

La Psicología Organizacional Positiva propone el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, Modelo HERO, que se describe en este apartado, seguido del Modelo Heurístico de Organización Saludable; cabe resaltar que los anteriores surgen en respuesta a las diferentes demandas del mundo laboral y continuos cambios, pro-

ducto de la globalización, las tecnologías de la información y comunicación (Hernández-González y Gómez-González, 2015), exigiendo competitividad a las empresas, pues su recurso humano es uno de los factores diferenciales, y su bienestar, un aspecto que repercute directamente en los procesos organizacionales (Tripliana y Llorens, 2015; Hernández-González y Gómez-González, 2015; Cota-Yáñez y Navarro-Alvarado, 2015; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019).

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes, más conocido como Modelo HERO, propone que las organizaciones deben ser positivas y que debe existir un adecuado engranaje entre los recursos y prácticas, los empleados y grupos, y los resultados que deben ser saludables en la organización, debido a que al interaccionar entre sí de forma adecuada provocan beneficios positivos (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Ver figura 1.



Figura 1. Modelo HERO de organizaciones positivas. Fuente: Salanova, Llorens y Martínez (2016).

#### **4.1. Recursos y prácticas organizacionales saludables**

Estos son la base del Modelo HERO, debido a que influyen en el desarrollo de los empleados saludables, y a su vez, en los resultados saludables esperados (Salcedo-Montoya y Salcedo- Núñez, 2017). Además, estos facilitan gestionar los procesos organizacionales y se estructuran a partir de su cultura y estrategia. Dichas prácticas facilitan el logro de los objetivos y metas planteados (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014).

Cabe resaltar que las prácticas organizacionales están compuestas por los recursos laborales disponibles; Torrente, Acosta, Llorens y Salanova (2017) mencionan que dichos desusos se dividen en recursos sociales y de la tarea. Por su parte, los recursos sociales son aquellas relaciones interpersonales o redes sociales que se encuentran en el entorno laboral (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015); asimismo, estas redes sociales gestionan elementos necesarios entre sí, que facilitan el desarrollo óptimo de los empleados (Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Rojas-Lázaro, Velandia-Ortiz, Angarita-Soto, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019).

De igual modo, Salcedo Montoya y Salcedo Núñez (2017) plantean algunas estrategias que son eficaces para fomentar los recursos sociales; entre ellas, la creación de canales abiertos para la comunicación, desarrollo de equipos de trabajo, potenciar estilos de liderazgo democrático y fomentar la cultura de calidad de servicio al cliente.

Por otra parte, los recursos de la tarea se relacionan con las características propias de las funciones del empleado (Gómez-Chacón y Fernández-Martínez, 2019), es decir, la claridad de su rol, la autonomía, la retroalimentación de lo realizado, y las estrategias que permiten estructurar y organizar el trabajo, facilitando que la labor sea óptima y el trabajador se sienta satisfecho (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014; Vázquez, 2018). Además, una adecuada estrategia para incrementar estos recursos es que los trabajadores disfruten lo que hacen y este objetivo se logra combinando las tareas y generando canales que faciliten la retroalimentación de las experiencias positivas (Extremera, Bravo y Durán, 2016; Lupano Perugini y Castro Solano, 2016; Vázquez, 2018).



De igual modo, las prácticas organizacionales en sí, van dirigidas a las prácticas con el recurso humano, generando sentimientos de pertenencia (Gómez-Chacón y Fernández-Martínez, 2019), lealtad, orgullo y compromiso organizacional (Martínez, Ortega y Lozano, 2017). De igual forma, estas prácticas son desarrolladas a través de las actividades ejecutadas en los entornos de trabajo, generando percepciones positivas, promoviendo trabajadores y grupos saludables (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015).

Así mismo, en múltiples estudios (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016; Grueso-Hinestroza, 2016) se afirma que dentro de las prácticas organizacionales saludables también es necesario tomar en cuenta el equilibrio entre la familia y el trabajo, así como el buen trato, la calidad de vida laboral, la participación, las oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos. Se añade que, al desarrollar recursos laborales favorables, se logra que los empleados se motiven, conduciendo al engagement y bienestar (Balam, Ortega y Quintal, 2017), viéndose reflejados en los elementos que contiene la figura 2.

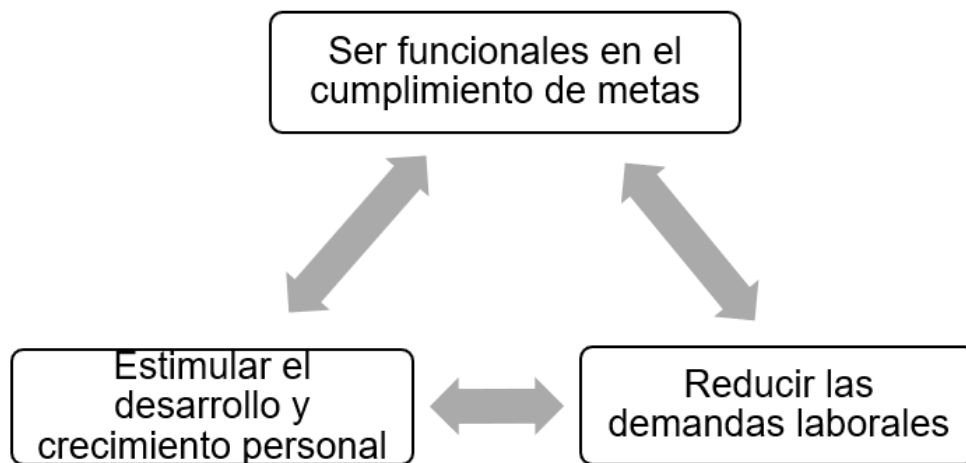


Figura 2. Elementos de los recursos laborales. Fuente: Hernández-González y Gómez-González (2015).

Otras investigaciones identifican que los recursos también son claves para el desempeño (Balam, Ortega y Quintal, 2017; Rivera-Porras, Carrillo-Sierra, Forgiony-Santos, Nuván y Rozo-Sánchez, 2018), el cambio y la adaptación, debido a que dichos recursos

facilitan que los trabajadores se regulen a sí mismos y regulen sus relaciones interpersonales (Grueso-Hinestroza, 2016), mejorando en gran medida su comportamiento en el contexto laboral, generando organizaciones saludables (Martínez, Ortega y Lozano, 2017).

#### **4.1.1. Empleados saludables**

Múltiples investigaciones han resaltado la importancia del recurso humano, siendo este determinante en la productividad de la organización; de acuerdo con lo anterior, dentro del Modelo HERO se resalta la importancia de los empleados; así mismo, dicho Modelo refiere que es clave que estos posean un adecuado bienestar psicosocial, es decir, que los trabajadores tengan recursos psicológicos propios que faciliten identificar en el trabajo aspectos positivos que les permitan crecer (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015); cuando los empleados son saludables, desarrollan autoeficacia, son resilientes (Depine, Cámpora, Cattarossi y Rago, 2016), tienen engagement en el trabajo, disminuyen notablemente los accidentes y ausencias laborales, existe claridad del rol y, principalmente, los empleados saludables mejoran el desempeño de los equipos de trabajo (Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016; Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019).

#### **4.1.2. Resultados organizacionales saludables**

Los resultados organizacionales saludables solo se logran si se llevan a cabo a calidad los dos primeros elementos del Modelo HERO (Salcedo Montoya y Salcedo Núñez, 2017), es decir, que se promuevan adecuadas prácticas saludables y además provean recursos a los trabajadores, promocionando su salud y bienestar (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Dichos resultados se ven reflejados a través del alto desempeño, la excelencia, la adecuada responsabilidad social y las buenas relaciones en el entorno laboral (Balam, Ortega y Quintal, 2017).

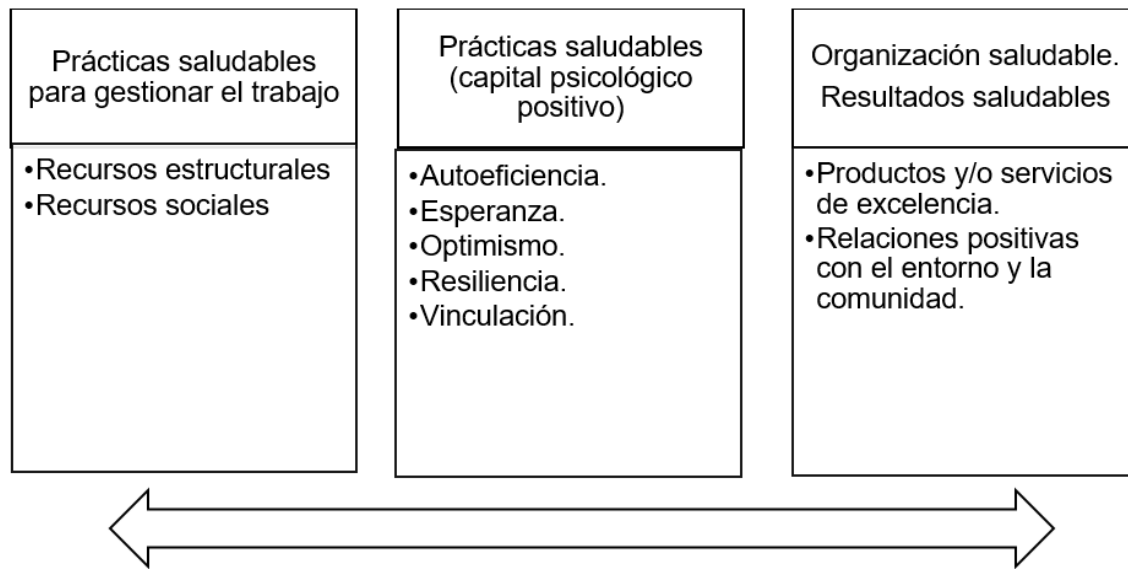


Figura 3. Modelo Heurístico de Organización Saludable. Fuente: Gómez-Chacón y Fernández-Martínez (2019).

Así mismo, Salanova (2012, citado por Grueso-Hinestroza, 2016) presenta un modelo heurístico de organización saludable (figura 3); señala que en la organización deben existir adecuadas prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de los empleados saludables y además, en los resultados organizacionales saludables (Hernández, Llorens y Rodríguez, 2014; Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016; Balam, Ortega y Quintal, 2017); cabe resaltar que dichas dimensiones permiten que las formas de organizar los procesos mejoren.

Por otra parte, existe una relación significativa entre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida de los empleados; dicha relación facilita que se puedan crear estrategias favorables en pro de las prácticas y recursos organizacionales (Sena de Haro, 2017); lo mencionado anteriormente, se debe a que el aumento del bienestar psicosocial en los empleados facilita que se adapten ante los cambios (Extremera, Bravo y Durán, 2016; Zanfrillo, Artola y de Vega, 2018; Rivera-Porras, Roza-Sánchez y Flórez-Garay, 2018); además, que adquieran habilidades a nivel personal y grupos, aportando elementos favorables para que la organización sea saludable (Corcione, 2015).

Por ende, una organización saludable es aquella en la que los empleados pueden desarrollar su funcionamiento óptimo (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015), donde poseen un bienestar psicológico adecuado (Grueso-Hinestroza, 2016); vale enfatizar que uno de los recursos laborales claves en el Modelo HERO es la empatía (Salcedo-Montoya y Salcedo-Núñez, 2017), debido a que la presencia de esta característica lleva efectos positivos a las actitudes y comportamientos de los empleados (Torrente, Acosta, Llorens y Salanova, 2017). Schein (1965, citado por Salcedo-Montoya y Salcedo-Núñez, 2017) describe cinco características que posee una organización saludable; a continuación se relacionan en la figura 4:

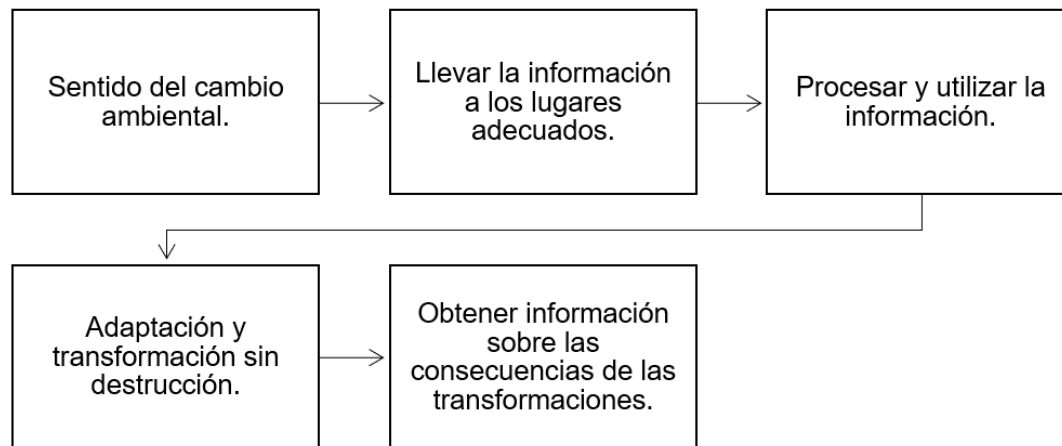


Figura 4. Características de las organizaciones saludables. Fuente: Schein (1965, citado por Salcedo Montoya y Salcedo Núñez, 2017).

Por su parte, Moreno-Jiménez y Garrosa (2013, citados por Vázquez, 2018) han mencionado que el Modelo de las Organizaciones Saludables posee dos núcleos (figura 5); el primero corresponde a la estrategia proactiva basada en el desarrollo y el crecimiento; este núcleo busca desarrollar el máximo potencial tanto de los empleados como de la organización; el segundo núcleo hace referencia a la salud y el bienestar de los trabajadores, buscando propiciar el crecimiento y desarrollo personal (Vázquez, 2018).

#### **4.2. Organizaciones saludables vs organizaciones tóxicas**

A lo largo del documento se ha resaltado qué son las organizaciones saludables y

los beneficios que traen consigo (Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016); sin embargo, también existen las organizaciones tóxicas (Sena de Haro, 2017); estas cuentan con ambientes nocivos para la salud y bienestar de los trabajadores (Vázquez, 2018; Cabrera-Gómez, Caldas-Luzeiro, Rivera-Porras y Carrillo-Sierra, 2019); además, poseen factores psicosociales negativos que afectan directamente los procesos y la efectividad de la organización (Cortés-Valiente, 2018).

A continuación, se realiza una comparación entre estos dos tipos de empresas (Tabla 3):

Tabla 2: Organizaciones saludables vs organizaciones tóxicas

<b>Organizaciones saludables</b>	<b>Organizaciones tóxicas</b>
Desarrolla prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar adecuadamente los procesos que influyen en el desarrollo de los empleados, buscando obtener resultados saludables.	Medio de trabajo tóxico donde las prácticas de la organización, actitudes y acciones son insensibles.
Adecuados canales de comunicación.	Comunicación pobre y obstaculizada.
Redes sociales sólidas.	Relaciones interpersonales frías y conflictivas.
	Conflicto y ambigüedad del rol.
Adecuada retroalimentación del rol, resaltando los aspectos positivos.	Inadecuada retroalimentación del trabajo realizado.
Alto compromiso organizacional y sentido de pertenencia.	Falta de sentido de pertenencia.
Claridad del rol, bajo nivel de estrés.	Alto grado de estrés.

Fuente: Sena de Haro, 2017.

## 5. Conclusiones

Por tanto, el cambio organizacional hacia organizaciones saludables es un proceso favorecedor que implica la sensibilización de los líderes directivos, la comprensión de los lineamientos legales o marco de la salud laboral y bienestar, por parte de los colaboradores o empleados; la alineación de las políticas de gestión humana con la legislación, la misión de la empresa y las expectativas de los miembros de la organización, para garantizar la comunicación efectiva de los propósitos, que posibiliten acogida y proactividad en las acciones de cambio o intervención, siempre considerando la organización como un sistema (Bolaño, Gutiérrez-Bolaño, Moreno-Chaparro y Guzmán-Suárez, 2019).

Comprender el cambio organizacional y las prácticas organizaciones saludables, tiene implicaciones teóricas y prácticas, al compilar información de las categorías y los modelos que explican las mismas, permitiendo el uso de la información por las organizaciones que apuestan a conciliar el trabajo con el bienestar, el trabajo con la familia, confianza organizacional – compromiso laboral (Acosta-Antognoni, Torrente-Barberá, Llorens-Gumbau y Salanova, 2013). Los estudios reafirman la comunicación empresarial y la transparencia en los procesos de cambio organizacional; influyen positivamente en las actitudes de los empleados hacia cambios organizacionales y de esta manera, posibilitan la estabilidad de los cambios (Parra-Fernández, Visbal-Franco, Durán y Badde, 2019).

Se identificó que las organizaciones positivas permiten obtener resultados satisfactorios; de forma similar, facilitan aumentar el bienestar de los empleados y, por consiguiente, crean organizaciones saludables; por ende, dichas organizaciones atraen y retienen a personas productivas y con gran cantidad de capacidades que conllevan éxito de la organización, haciéndolas competitivas. Así mismo, estas empresas se centran en fortalecer a los trabajadores a través de los recursos saludables, generando un aprendizaje organizacional, facilitando que ante una crisis estas sean resilientes y logren generar estrategias para posicionarse nuevamente (Salcedo- Montoya y Salcedo Núñez, 2017).

Finalmente, la literatura menciona que, así como existen las organizaciones salu-

dables, de igual forma existen las organizaciones tóxicas, que podrían iniciar proceso de cambio con miras a promover la salud y bienestar a través de prácticas saludables, generando de este modo, empleados saludables con un funcionamiento óptimo. Sumado a lo anterior, deben generar ambiente físico de trabajo seguro y sano para la disminución de los accidentes laborales (Pérez, 2016). La Psicología Positiva Organizacional y Modelo Hero son fuente conceptual requerida para iniciar procesos de cambio hacia el desarrollo de organizaciones saludables.

## 6. Referencias bibliográficas

- Acosta Antognoni, H., Torrente Barberá, P., Llorens Gumbau, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Ciencia & Trabajo*.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350.
- Amin, R., & Servey, J. (2018). Lessons of Leading Organizational Change in Quality and Process Improvement Training. *Military Medicine*, 183(11-12), 249-251. doi:doi:10.1093/milmed/usy204
- Balam, S. C., Ortega, C. A., & Quintal, M. J. (2017). Gestión de conductas saludables en trabajadores de una organización educativa: salud y jornada de trabajo. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 7(14), 42-50.
- Bolaño, E. N., Gutiérrez-Bolaño, M. B.-L., Moreno-Chaparro, & Guzmán-Suárez, O. (2019). Estrategias de transformación en organizaciones saludables. *Revista Brasileira Medicina del Trabajo*, 17(3), 394-401. doi:DOI: 10.5327/Z1679443520190388
- Cabrera-Gómez, C. C., Caldas-Luzeiro, J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Diseño del programa de bienestar psicológico de educación en salud online "Florece" para contextos universitarios. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 533-539. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/6836ef0efdd921c7c7308c609d2a5a22/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Cabrera-Gómez, C. C., Caldas-Luzeiro, J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Influencia del programa "Florece" en el bienestar psicológico de jóvenes universitarios. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 553-562. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8b35dcdd876750403461ad72fc0cae73/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Corcione, A. C. (2015). Capital psicológico: un constructo fundacional dentro de la psicología organizacional positiva. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 8(2), 50-55.
- Cortés-Valiente, J. A. (2018). Liderazgo emocional: cómo utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. *Memorias*, 15, 28.
- Depine, S. Á., Cámpora, J., Cattarossi, M., & Rago, M. M. (2016). Organizaciones salu-



- dables y eficiencia laboral. *Anuario de Investigación USAL*, (2).
- Extremera, N., Bravo, M., & Durán, A. (2016). De los riesgos psicosociales a la Psicología Organizacional Positiva: hacia un enfoque más integrador en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*, 6, 152-170.
- Flórez-Garay, A., Roza-Sánchez, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Beneficios de los Programas de Ayuda al Empleado (EAP) en el contexto organizacional. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 76-80.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gómez, M. A., & Calderón, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23, 189-217.
- Gómez-Chacón, R., & Fernández-Martínez, N. (2019). Organizaciones saludables: relación entre la práctica de actividad física y los empleados saludables de un club social-deportivo de Sevilla. In *Sport Business Symposium. Deporte y empresa, una relación de éxito*. Wanceulen Editorial, SL.
- González, M. F. (2019). Liderazgo caórdico para organizaciones líquidas. Innovación estratégica ante la incertidumbre para la construcción de futuros deseables. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1).
- Grueso Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: comprensión y retos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández Vargas, C. I., Llorens Gumbau, S., Rodríguez Sánchez, A. M., & Dickinson Bannack, M. E. (2016). Validation of the UWES-9 Scale in Mexican Health Professionals. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89-100.
- Hernández, I., Llorens, S., & Rodríguez, A. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30, 247-258.
- Hernández-González, A., & Gómez-González, R. (2015). Proceso de gestión de recursos humanos en un ámbito universitario. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 175-186.
- Howells, J. R., Karata-Ozkan, M., Yavuz, C., & Atiq, M. (2014). University management and organisational change: A dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2), Economy and Society. doi:doi:10.1093/cjres/rsu005
- Jiménez-Figueroa, A., León-González, B., & Poblete-Gajardo, M. (2019). Work-family

- culture and perceived performance. *Dimensión Empresarial*, 17(2).
- Kraatz, M. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. Lawrence and R. Suddaby (eds.). En *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (págs. 59–92). Cambridge: Cambridge University.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas: análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. *Escritos de Psicología (Internet)*, 9(2), 1-11.
- Martínez, L. Y., Ortega, M. V., & Lozano, J. J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la Región Caribe de Colombia. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 9(1), 179-196.
- Martin-Sardesai, A., I. H., Tooley, S., & Guthrie, J. (2017). Organizational change in an Australian university: Responses to a research assessment exercise. *The British Accounting Review*, 49(4), 399-412. doi:doi:10.1016/j.bar.2017.05.002
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Obtenido de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249\\_spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf)
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Durán, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. doi:DOI: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Pérez, A. M., Milian, A. J., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Pineda-Escobar, M. A., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista ESPACIOS*, 39(37). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Reig-Botella, A. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Rihumso: Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 15, 21-44.
- Rivera-Porras, D., Bonilla-Cruz, N. J., Carrillo-Sierra, S. M., Forgiony-Santos, J., & Silva-Monsalve, G. (2019). Educación para la salud laboral: perspectivas teóricas desde la intervención. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*,

- 38(5), 540-546. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/8b35dcdd-876750405d759ec60bbee6d0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Rivera-Porras, D., Carrillo-Sierra, S. M., Forgiony-Santos, J., Nuván, I., & Rozo-Sánchez, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27.
- Rivera-Porras, D., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (Edits.). (2018). Bienestar psicológico en las organizaciones: Un análisis desde los sectores económicos y productivos. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Rojas-Lázaro, M. Y., Velandia-Ortiz, Y. E., Angarita-Soto, J. J., Rivera-Porras, D., & Carrillo-Sierra, S. M. (2019). Relación entre hábitos de vida saludable y satisfacción laboral como elementos favorecedores en la salud laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(5), 563-572. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/c4e7ea914237c43cc77c92d593cfe034/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1216408>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-68.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salcedo Montoya, J., & Salcedo Núñez, V. (2017). Prácticas organizacionales saludables y su relación con el Engagement en trabajadores de un colegio de Santiago de Cali. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
- Sena de Haro, C. (2017). Organizaciones saludables. Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández, Elche, España. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3416/1/Sena%20de%20Haro,%20Carolina%20TFM.pdfH.pdf>
- Solares, J., Peñalver González, J., Meneghel, I., & Salanova Soria, M. (2016). Desarrollando equipos empáticos: la influencia de las prácticas organizacionales saludables en la empatía colectiva. *Rev. Psicol*, 6(1), 51-63.
- Torrente, P., Acosta, H., Llorens, S., & Salanova, M. (2017). Prácticas organizacionales saludables. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Vázquez, J. F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la eco-

- nomía de la felicidad. CAURIENSIA. Revista Anual de Ciencias Eclesiásticas, 13.
- Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., & Meza-Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40(11), 736-743.
- Zanfrillo, A. I., Artola, M. A., & de Vega, R. E. (2018). Modelos de comunicación digital en organizaciones del Tercer Sector para la promoción de la salud. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 33, 81-93.

## 2

# SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO NORMA ISO 37001 COMO PROPUESTA DE VALOR A LAS ORGANIZACIONES

*Jairo Guarín Echeverri<sup>1</sup>*

## Resumen

El soborno, el fraude y la corrupción son conceptos que están inmersos y mezclados en nuestro entorno y que afectan la sostenibilidad de las organizaciones públicas y privadas; además, afecta a las organizaciones o empresas nacientes, generando resultados funestos en la gestión, gerenciamiento y la sostenibilidad de estas. Dichos conceptos en su aplicación afectan de manera indiscriminada a las nuevas pymes, donde influye la gestión de los responsables de la toma de decisiones y de las partes interesadas. Se hace un análisis de los conceptos y cómo influye la Norma ISO 37001:2016 en resolver esta problemática. El estudio propone una investigación sobre la forma como afecta la implementación de un Sistema de Gestión Anti-soborno (SGAs) a las startups, nuevas empresas y también para las que están establecidas, donde cada emprendimiento u organización puede darle su alcance y enfoque de acuerdo con su actividad económica. El objetivo es proponer que los investigadores y docentes en el área de emprendimiento estén estructurados y perfilados en este conocimiento, para ofrecer modelos de protección a toda idea de negocio o plan de negocio u organización establecida y que diseñen desde un comienzo para blindarse con la Norma ISO 37000:2016 contra la corrupción y el soborno. Esta investigación se justifica porque cada vez se permea más nuestra sociedad con actos de soborno y corrupción, siendo nuestro país uno de los que tienen los

<sup>1</sup> Docente e investigador FCAC-UNAC. PhD(e) Administración, MBA & Mg(c) Ciencias Administrativas, Especialista Alta Gerencia y Administrador de Empresas. Correo: docente.jhguarin@unac.edu.co

índices más altos de corrupción a nivel mundial en todos los estamentos. Se concluye que los emprendedores tendrán mayor oportunidad para que sus proyectos que sean más sostenibles, le den a la propuesta de valor un mayor impacto en innovación social. La UNAC, con su Unidad de Emprendimiento, tiene la oportunidad de ser una de las primeras Instituciones de Educación Superior (IES) en certificarse en la ISO 37.001:2016, lo cual le daría una ventaja competitiva y un valor agregado a su cadena de valor, para crear y generar nuevos productos y herramientas estratégicas.

### ***Palabras clave***

Sistema de Gestión, soborno, corrupción, ISO 37001:2016.

### **Abstract**

Bribery, fraud and corruption are concepts that are immersed and mixed in our environment and that affect the sustainability of public and private organizations, in addition, it affects emerging organizations or companies, generating disastrous results in management, management and sustainability of this. These concepts in their application affect indiscriminately new SMEs, where the management of decision-makers and stakeholders influences. By making an analysis of the concepts and how the ISO 37001:20016 standard influences solving this problem. The study proposes an investigation that positively affects the implementation of an Anti-bribery Management System (SGAs) for startups, new companies and also for those that are established, where each enterprise or organization can give it its scope and focus according to its economic activity. The objective is to propose that researchers and teachers in the area of entrepreneurship be structured and profiled in this knowledge to offer protection models for any business idea or business plan or established organization and that they design from the beginning to be protected by the ISO standard. 37000:2016 against corruption and bribery. This investigation is justified because our society is increasingly permeated with acts of bribery and corruption, with our country being one of the highest rates of corruption worldwide in all sectors. It is concluded that entrepreneurs will have a greater opportunity to make their projects more sustainable, giving the value proposition a greater impact on social innovation. The

university with its Entrepreneurship Unit has the opportunity to be one of the first Higher Education Institutions (HEI) to become certified in ISO 37.001: 2016, which gives it a competitive advantage and gives added value to its Value Chain to create and generate new products and strategic tools.

### **Keywords**

Management System, bribery, corruption, ISO 37001:2016.

## **INTRODUCCIÓN**

Los investigadores y docentes en el área de emprendimiento deben estar perfilados a ofrecer propuestas de blindaje o protección con un Sistema de Gestión Anti-soborno (SGAs), a toda idea de negocio o plan de negocio que se estructure para la creación de nuevas empresas, como lo plantean Malesky et al. (2020, p. 3): “La corrupción colusoria, la propia regulación puede ser alterada por un pago de soborno. Por ejemplo, las empresas existentes pueden pagar para aumentar la carga de las regulaciones de registro para crear barreras de entrada para nuevas empresas”. Esto lleva a que el soborno y la corrupción aumenten los costos comerciales innecesarios y causará ineficiencia a toda empresa, como lo expresan Wu & Meeks (2020). Esta práctica ha llevado a permear más a nuestra sociedad en actos delictivos, siendo nuestro país uno de los que tienen los índices más altos de corrupción a nivel mundial, en organizaciones empresariales, ya sean privadas o públicas; este fenómeno tiene cantidades de elementos o variables para penetrar en las diferentes instituciones u organizaciones; se requieren herramientas para combatir dicha corrupción. Sánchez (2015, p. 16) afirma que “La cantidad de factores que contribuyen a una cultura de corrupción son tan variados y complejos que se vuelve difícil encontrar o generar una receta única”.

La corrupción y el soborno afectan desde los inicios la creación de nuevas empresas en Colombia y esta corrupción está correlacionada con el nivel de desarrollo, el monto de la deuda pública, el balance en cuenta corriente y un indicador de la inestabilidad macroeconómica; lo destaca el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), y añade

Panizza (2017, p. 5): “La corrupción suele definirse como el abuso del poder otorgado para obtener beneficios privados”. Esto explica por qué es tan difícil fundar empresas en Colombia; Transparencia Internacional anota que somos un país con los índices más altos en corrupción y soborno, y lo expone en su comunicado 001-2019: “El país cae de 37 a 36 puntos sobre 100 en corrupción y desciende del puesto 96 al 99 entre 180 países cubiertos por la medición”. La explicación de lo anterior, según Ashyrov y Masso (2020) se refiere a que la división de los países en función de la media de Índice de Percepción de Corrupción, producido por Transparencia Internacional, para el ranking es más bajo (o más alto) que la media, y es visto como un país con corrupción de alto (bajo) nivel. (Ver figura 1).

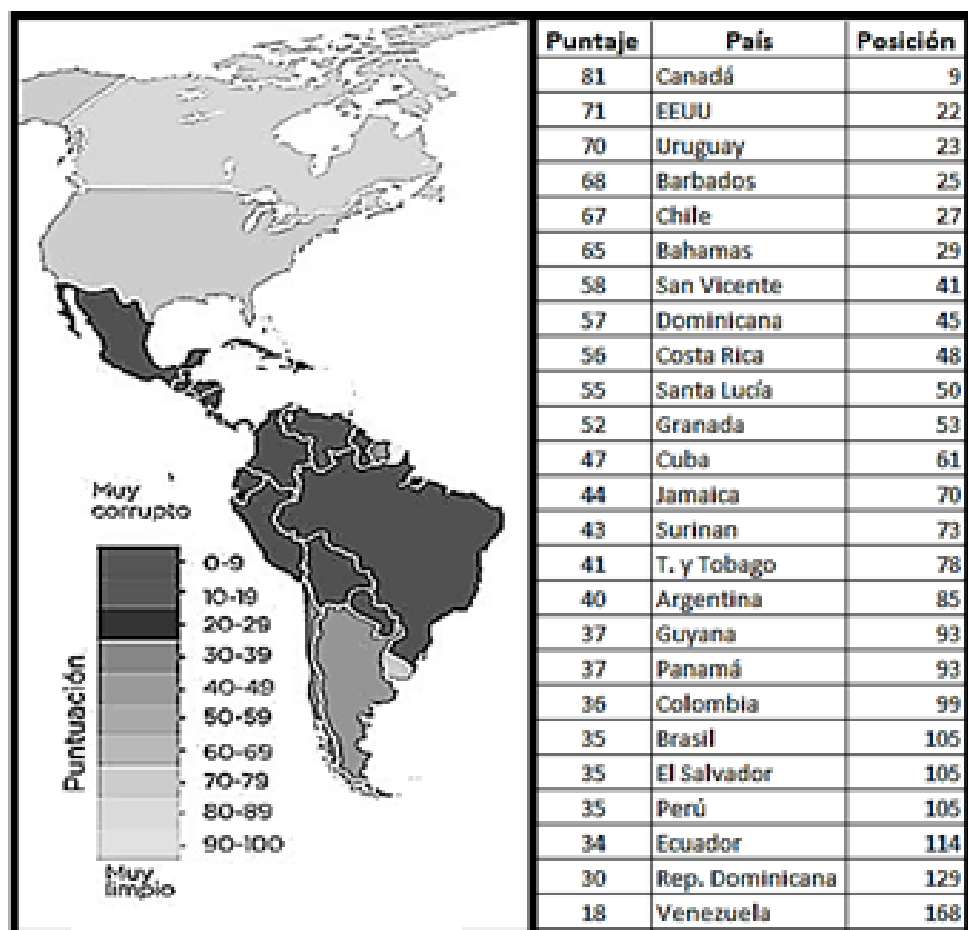


Figura 1. Adaptada por el autor de la página Transparencia Internacional 2019.



## 2. DESARROLLO

### 2.1. EL CONCEPTO DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO

El concepto de corrupción ha tenido un sinnúmero de definiciones desde la antigüedad hasta nuestros tiempos; se encuentran diferentes conceptos de acuerdo con el país y su cultura; esta conclusión también la manifiesta Jain (2019, p. 2): “Definir y medir la corrupción con fines de investigación es difícil debido a su naturaleza oculta”. Esto hace que el concepto de corrupción sea tan divergente y que Castillo (2003, p. 11) exprese: “[...] dar una definición ampliamente aceptada de corrupción y soborno apunta no sólo a un problema epistemológico, sino más aún a un límite en el lenguaje que hace recomendable abandonar la pretensión de alcanzar definiciones completas y sustituirlas”.

Para esta investigación se utilizan datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como también los datos de la hibridación del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) emitido por Transparency International y el Índice de Control de la Corrupción (CCI) del Banco Mundial; esta es la recomendación de Trung (2020, p. 6), cuando propone que “Estas medidas híbridas son índices compuestos creados a partir de diferentes fuentes de información relacionada con la corrupción que reflejan medidas internas y externas”.

Transparencia Internacional (2009) señala que el soborno consiste en un ofrecimiento, promesa, entrega, aceptación o exigencia de un incentivo para realizar una acción ilícita, antiética o que supone abuso de confianza. Los incentivos pueden consistir en obsequios, préstamos, comisiones, recompensas u otras ventajas (impuestos, servicios, donaciones, etc.) y que la corrupción consiste en el abuso del poder para beneficio propio. Puede clasificarse en corrupción a gran escala, menor y política, según la cantidad de fondos perdidos y el sector en el que se produzca. Ver también “corrupción a gran escala”, “actos de corrupción menores” y “corrupción política”.

Este problema de soborno y corrupción está permeando no solo a las grandes empresas, sino también a las pymes y a aquellas que están naciendo. Gago et al (2020) sostienen que la eliminación de la corrupción puede ayudar a las empresas a mejorar

su desempeño financiero, pero Klitgaard (2011, p. 33) afirma que “la corrupción florece cuando alguien tiene poder de monopolio sobre un bien o servicio y tiene la discreción para decidir cuánto recibe y donde la rendición de cuentas y la transparencia son débiles”. Lo anterior lo resume Trinchera (2020, p. 51) en la forma siguiente: “Los beneficios económicos son la razón principal para dar o aceptar un soborno”.

## **2.2. LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN DE LAS IES**

En un panorama de muchos escándalos de la ética y de la justicia, se ve que siguen dejando muchas corporaciones y organizaciones dañadas; profesionales y estudiantes en la ruina financiera, en sus inicios como empresarios, como también una sociedad escéptica ante sus instituciones comerciales y estatales, lo cual se refleja en Colombia en todas las actividades económicas, por lo que Houqe et al. (2020, p. 2) manifiestan que “Un sistema de justicia injusto erosionará la confianza del público y puede permitir que los delincuentes potenciales o existentes exploten las debilidades del sistema para su beneficio personal”.

Lo anterior deja una reflexión para las IES, donde deben de preguntarse qué papel pueden jugar en estos escándalos éticos y qué papel deben tener en la gestión de la educación, para que generen una calidad y satisfacción de las comunidades, porque existen resultados y datos suficientes que indican las razones de los pagos informales (soborno) y que estos tienen diferentes correlaciones negativas con la satisfacción, y que la gente no ha aceptado el soborno como algo normal, como lo argumenta Hinks (2020).

La corrupción y el soborno en sus distintas facetas se han convertido en una enfermedad que afecta a todos los estratos socio-económicos y que conlleva diferentes consecuencias que se deben visibilizar a todas las partes interesadas, puesto que en la actualidad se ha convertido en el principal problema que más preocupa a los colombianos, porque está impregnando tanto a las entidades públicas como a las privadas; desde el empleado de menor rango hasta los más altos cargos corporativos, gubernamentales y eclesiásticos (siendo la mayoría cristianos católicos y protestantes). En el Diccionario bíblico Certeza, Bruce (1996, p. 286) manifiesta una analogía con la corrupción; cita Romanos 8:21, donde se usa “en relación con la tendencia del universo material a cambiar

y a deteriorarse”, y complementa que corrupción se utiliza en sentido de descomposición, citando a Reina Valera (1983, p. 1.048), con Hechos 2:27: “Porque no dejarás mi alma en el Hades, ni permitirás que tu santo vea corrupción”.

La corrupción por su naturaleza no es un fenómeno directamente observable, pero sí existen unas mediciones por la percepción de los ciudadanos de sus instituciones, como los dineros que se pierden en contratos de obras públicas e ineficiencia en el gasto público; medir la corrupción desde una óptica de su causa y efectos no es fácil; hay circunstancias de sus resultados y los efectos de la corrupción son tan multivariados como sus formas de medición. Lo anterior hace que las IES deban proponer nuevos modelos de medición más eficientes, e indicadores de transparencia, como señalan Monforte et al. (2016, p. 9): “Las escuelas de negocios en el mundo han iniciado un proceso de evolución en los planes de estudios, de modo que proporcionen las herramientas para que sus egresados sean capaces de llevar a cabo una gestión basada en una reflexión ética sobre el actual modelo económico de desarrollo”.

### **2.3. INICIOS Y MEDICIÓN DE LA CORRUPCIÓN**

En Colombia, las tres ramas del poder público están impregnadas de corrupción, partiendo de los que son elegidos por votación como sus votantes, al no cumplir mandatos ni leyes divinas, como se observa en Deuteronomio 16:18, en la Versión Reina-Valera (2007, p. 166): “Jueces y oficiales pondrás en todas las ciudades que el Señor tu Dios te dará en tus tribus, los cuales juzgarán al pueblo con justo juicio”.

Si se observa desde el campo teológico, cuando se habla de corrupción se halla que este mal existe desde antes de la creación del mundo; la Biblia narra en Ezequiel 28:17: “Se enaltecíó tu corazón a causa de tu hermosura, corrompiste tu sabiduría a causa de tu esplendor; yo te he arrojado por tierra; delante de los reyes te he puesto por espectáculo”. Lucifer tiene su caída, que fue ocasionada por querer apropiarse de la gloria de Dios, y es llevada la corrupción en tiempos de la creación con la caída del hombre y su pecado, en el engaño que tuvo por parte de Satanás.

Si trasladamos estos conceptos a la antigua Babilonia, la corrupción no ha sido

ajena a otras culturas antiguas; manifiestan Franco (1962, p. 335) y Cruveilhier (1938, p. 48) que entre los años 2340 y 2350 antes de Cristo se tiene el Código Hammurabi, que en su Ley 5 prescribe:

Si un juez juzgó un juicio, decidió la decisión, tiene un documento redactado, sellado, y luego cambió su juicio este juez será condenado por haber cometido esta falta y será sometido a dos castigos severos: tendrá que pagar hasta 12 veces lo que se reclama en el juicio y será removido pública y definitivamente de sus funciones judiciales.

La historia de la corrupción tiene grandes volúmenes, y se ha escrito para instruir, por grandes filósofos como Sócrates (s.V a.C.), San Agustín (s. IV d.C.), Kant (s. XVIII d.C.), entre muchos otros, con textos complejos de este tema de la ética y un buen discernimiento; así lo expresa Kant (2015, p. 84):

El entendimiento yerra si no está bien instruido en el discernimiento de la acción, con lo cual la acción será moralmente imperfecta; no obstante, la corrupción o maldad de la acción no estriba en el juicio, ni tampoco en el entendimiento, sino que depende del móvil de la voluntad.

La complejidad de este tema de la corrupción en sus diversas manifestaciones (incluido el soborno), es común en todas partes, aun en muchos países desarrollados, según aducen Mohamadi et al. (2020), lo que lleva a los investigadores a crear ecuaciones contra la corrupción con ciertas condiciones estructurales que la hacen más propicia. Tales condiciones pueden ser formuladas a partir de lo que se ha llamado la “ecuación básica” de la corrupción (Klitgaard, 1988, pp. 74-75) y la ecuación de Chaves (2011), que denomina corrupción y antídoto. Tales ecuaciones han sido utilizadas para crear herramientas (ver Tabla 1):

Tabla 1  
Ecuaciones.

Robert Klitgaard (1988)	José Ramón Chaves García (2011)
<p><b>Ecuación: <math>C=M+D-A</math></b></p> <p>Se representa corrupción con (C), donde es igual a monopolio de la decisión (M) más discrecionalidad (D) menos rendición de cuentas (A), y nos dice el autor de la fórmula que el nivel sistémico de corrupción de una sociedad es: C: la corrupción, el cual, como se desprende, dependerá directamente del poder de los funcionarios públicos (M), así como del grado de discrecionalidad de las normas y leyes regulatorias para la rendición de cuentas por parte de los organismos de control del Estado, la sociedad civil y el periodismo crítico (DR), e inversamente proporcional a la transparencia y responsabilidad de los mandantes (TR). A partir de la la ecuación 1, su pedagógica correspondencia semántica entendida como: «Corrupción es igual a monopolio más Discrecionalidad (Regulatoria) menos Responsabilidad (Transparencia)».</p>	<p><b>Ecuación: <math>K=( I+ N) \times C</math></b></p> <p>Corrupción = (Inmoralidad del sujeto + las normas jurídicas imperfectas) x contexto político degradado.</p> <p>Comentario de Chaves: “Es corrupto quien puede (las normas jurídicas sobre controles tienen agujeros como el queso gruyere), si además quiere (las normas morales no le frenan para abusar de los dineros públicos), y si recibe el estímulo de un contexto político relajado. En consecuencia, para evitar el resultado de la corrupción habría que actuar sobre los parámetros que la incrementan”.</p>

Fuente: Elaborada por el autor, de acuerdo con Klitgaard (1988) y Chávez (2011).

Lord (2020, p. 3) destaca que “El gobierno del Reino Unido declaró que la corrupción es una amenaza para la prosperidad y seguridad nacional del Reino Unido, tanto en casa como en el extranjero”. Esta ratificación de tal gobierno hace ver que las organizaciones públicas, privadas o mixtas se enfrentan a unos dilemas éticos día a día, al verse enfrentadas a una competitividad dinámica conectada a grandes cantidades de

eslabones que conforman la cadena de valor de las organizaciones del mundo; y hay componentes y situaciones que predominan en actos corruptos y de soborno, como describen Mangafić & Veselinović (2020, p. 19), en su modelo para identificar componentes que inducen a estos actos delictivos: “Los ingresos, la educación y el tipo de población desempeñan un papel importante en la predicción del comportamiento corrupto a nivel individual”. Esta realidad hace necesario que los nuevos profesionales se preparen para tener herramientas para enfrentar esta pandemia de la corrupción, y hacen que la nueva revolución industrial con sus diferentes herramientas sea de grandes oportunidades para combatirla. Los líderes de las organizaciones, como también los emprendedores, ven oportunidades en la Industria 4.0 para crear nuevas empresas y puestos de trabajo aún inexistentes, como afirma Klaus (2016, p. 6): “Esta revolución generará millones de nuevos empleos para aquellos que posean las capacidades y la formación adecuadas. Uno de los mayores desafíos para los gobiernos y las empresas es formar la fuerza laboral del futuro.” Pero las nuevas empresas no son ajenas ni están blindadas con las suficientes herramientas para combatir el flagelo de la corrupción y el soborno; deben ser construidos estos SGAs con base en los conceptos de los valores y los principios morales y la ética, o en la epistemología como teoría del conocimiento, para prevenir y protegerse de este mal que ha acompañado al hombre desde la creación del mundo; y usando la óptica bíblica. Génesis 6:12, en la Versión Reina-Valera (2007, p. 18) señala: “Y miró Dios la tierra, y he aquí que estaba corrompida; porque toda carne había corrompido su camino sobre la tierra”.

Como se viene analizando en esta investigación, o desde cualquier área o disciplina, el hombre tiene la decisión de combatir este flagelo; manifiesta Kafel (2016, p. 223) que “Para ser verdaderamente efectivo es necesario cambiar la mentalidad y la cultura de la corrupción en toda una organización. El éxito del sistema de gestión antisoborno también está relacionado con el nivel de corrupción en las organizaciones”.

#### **2.4. SISTEMA DE GESTIÓN ANTI-SOBORNO ISO 37001**

Esta investigación toma una de las muchas herramientas existentes para combatir este mal: la ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Anti-soborno (SGAs), que data de 2016; en Colombia tiene poca aplicación y conocimiento, tanto en el entorno corporativo

como en las IES. Es evidente que las IES deberían centrarse en participar y difundir esta herramienta para tener más poder de negociación en las empresas nuevas, porque son las más sufren, principalmente por el soborno, a causa del débil poder de negociación. Expresa Nguyen (2020, p. 22) que, desde la academia y apoyándose de la Industria 4.0, “La investigación futura podría examinar otras contingencias y factores, como el nivel de avance tecnológico y/o diversificación”, como también “investigar más a fondo la discriminación que hay contra las empresas”.

La Norma ISO 37001:2016 especifica requisitos para la implementación, y orienta para establecer, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión anti-soborno, que aplica como estrategia en un mejoramiento continuo en la organización, brindando ventaja competitiva, beneficios y diferentes formas de hacer las cosas para los clientes, el mercado y la propia organización. Las empresas logran ventaja competitiva, según Porter (2003, p. 171), mediante actos de innovación, y propone que “Se debe enfocar la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevo modo de hacer las cosas”.

La manera en que se conectan nuevas formas de hacer una ventaja competitiva se observan en la figura 2:



Figura 2. Nuevas formas de hacer una ventaja competitiva. Fuente: Elaborada por el autor.

La Norma ISO 37001:2016 generalmente define soborno como Ofrecer, prometer, dar, aceptar o solicitar una ventaja indebida de cualquier valor, directa o indirectamente, e independientemente de la(s) ubicación(es) [sic], en violación de la ley aplicable, como un incentivo o recompensa para una persona actuar o abstenerse de actuar en relación con el desempeño de los deberes de esa persona.

Aplica a los sectores públicos, privados, sin ánimos de lucro, todo tipo de organización o corporaciones; aun, puede ser parte de la organización, cuando algunas personas buscan un beneficio propio, como también las partes interesadas, como clientes, proveedores, ejecutivos, accionistas y la sección comercial, con regalos o donaciones.

El soborno crea grietas al Estado, asaltando el respeto por el Estado de Derecho; desvía recursos, afecta negativamente los ingresos fiscales, bloqueando el crecimiento económico y llevando al país a una incertidumbre, donde sus negocios tienen costos sobrevalorados. Según Sanyal (2020, p. 1) el soborno es presentado como “Un subconjunto del fenómeno más amplio de corrupción (por ejemplo, malversación de fondos, nepotismo, lavado de dinero, fraude, etc.) que puede existir en una sociedad”.

Anota Maggio (2019, p. 15) que un enfoque para contrarrestar este peso negativo que ataca a la administración pública no es solamente adicionar sanciones, sino tener herramientas de “prevención”.

La ISO 37001:2016 es un sistema que se aplica como herramienta solo al soborno, donde entran el fraude y la corrupción, entre otros; de allí se desprende una cadena de elementos y conceptos; además, Page (2018, p. 15) destaca que “Una de las diferencias importantes entre la corrupción personal y la institucional es que la primera requiere de motivaciones corruptas y la segunda no necesariamente, donde se tienen ejemplos como son la corrupción académica, judicial, económica y policial”.



La Norma ISO 37001 proporciona una estructura de requisitos y direcciona a un sistema de gestión diseñado a orientar a las empresas o corporaciones a prevenir, detectar y blindar contra el soborno, lo que lleva a cumplir normatividades y leyes anti-soborno; además, los compromisos voluntarios de la empresa, dependiendo del alcance que les dé la organización en sus actividades comerciales y de servicio.

Lo anterior genera la pregunta de investigación: ¿Qué conocimiento pueden aportar las IES a partir de la ISO 37001 como Sistema de Gestión Anti-soborno a proteger y blindar las organizaciones y nuevas empresas contra el soborno y la corrupción?

El objetivo es proponer que los investigadores y docentes de las IES con diferentes disciplinas, gestionen y apoyen un conocimiento con esta herramienta anti-soborno para la protección a las nuevas empresas y las ya establecidas, para protegerse de la infiltración de la corrupción y el soborno. De acuerdo con la Norma ISO 26000, para combatir la corrupción, Astanin (2020, p. 10), afirma que una empresa debe “Identificar riesgos de corrupción, introducir e implementar prácticas para combatir la corrupción, como también realizar trabajos destinados a la erradicación de corrupción entre los empleados de la compañía”.

La ISO 37001 es una herramienta ideal para combatir el soborno y la corrupción, porque cada vez permean más a nuestra sociedad, pues, como se ha señalado, nuestro país es uno de los que tienen los índices más altos de corrupción a nivel mundial, en organizaciones empresariales, ya sean privadas o públicas.

Esta investigación se justifica y es relevante porque es imprescindible alinear y aplicar las herramientas de la ISO 37001, como también los elementos que ofrece la Industria 4.0, lo cual hace que las IES tengan la oportunidad para estructurar programas y seminarios conforme a las nuevas tendencias y el big data, como apoyo para diseñar aplicaciones (software) contra este flagelo, llevando un conjunto de prácticas, actitudes y valores destinados a mantener un orden establecido para un control social. Salinero (2019, p. 343) indica que este control debe “centrarse en las estrategias e instituciones que controlan el alcance del comportamiento, como la influencia de las familias, las es-

cuelas y los sistemas morales que conducen al cumplimiento con las reglas de la sociedad”. Aunque prevalece el criterio de que la corrupción cambia de acuerdo con el lugar, el tiempo y la sociedad, González (2005) plantea que “se trata de un fenómeno universal con manifestaciones particulares en cada época y en cada nación”.

### **2.5. LA CADENA DE VALOR, PHVA Y LA ISO 37001**

La Norma ISO 37001 puede aplicarse en cualquier eslabón de la Cadena de Valor de Porter, para una mayor competitividad; consiste en una logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing, ventas y servicios posventa; estas actividades se dividen en actividades primarias, y actividades secundarias o de apoyo; teniendo en cuenta este aspecto, Nyaunwa (2016, p. 49) asevera que

El modelo de cadena de valor describe una serie de actividades de valor agregado que conectan las operaciones y la logística de entrada de un negocio con su logística de salida, marketing [sic], y ventas, servicios. A través del análisis de la cadena de valor que analiza todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor, las organizaciones o instituciones pueden rediseñar sus procesos para actualizar la cadena de valor o simplemente mejorar su competitividad, que es su eficiencia y efectividad.

Es acá donde cada organización planea estratégicamente el alcance y aplicabilidad de esta Norma Anti-soborno ISO 37001, lo cual le dará un valor agregado y blindaje contra la corrupción, y que cada periodo de tiempo según sus indicadores, aplica la fórmula PHVA (planear, hacer, verificar y actuar, ver figura 3), con el fin de ir dándole un mayor alcance y mejoramiento continuo al sistema de gestión anti-soborno.

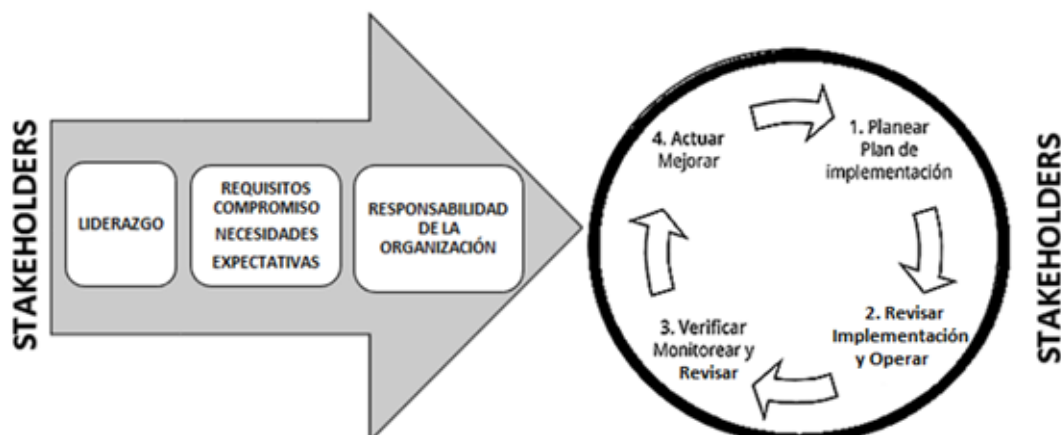


Figura 3. Aplicación del PHVA al SGA ISO 37001. Elaborada por el autor.

### 3. METODOLOGÍA

A través de un análisis cualitativo y descriptivo, este trabajo se efectúa desde las investigaciones de artículos científicos, con los conceptos y requisitos de los principales elementos y características de la Norma ISO 3700, como otros SGAs, y la aplicabilidad de estos sistemas de gestión para las organizaciones, donde se evalúan las características y elementos que pueden afectar los diferentes procesos y eslabones que conectan las partes interesadas y determinar en qué punto de la cadena tiene debilidades que hagan permeable en lo referente a la corrupción y el soborno. Lizarzaburu et al. (2019, p. 120) muestran lo siguiente: “Otras actividades ilegales que afectan al Estado y al sector privado son malversación de fondos, extorsión, el fraude (cibernético, consumidor y externo), pagos adelantados, ventajas en licitaciones, entre otros”.

La metodología propuesta es una revisión de literatura con características descriptivas y retrospectivas, elaborada a través de una búsqueda de documentos existentes en bases de datos de alto impacto en revistas procedentes de América Latina y el Caribe, incluidas en Scielo, Redalyc y SCOPUS, por país, por tema, palabras clave y por nombre de autores conocidos, como también a través de la lectura de títulos, y se seleccionan las publicaciones que deben ser examinadas. Se utilizan como criterios la inclusión de

bases de datos de revistas científicas de alto impacto, considerando los años de publicación que, para este caso, se tendrá presente a partir 2016 en SCOPUS, que sean el 70% de los artículos como mínimo hasta el año presente.

Como técnica y estructura, la investigación bibliográfica se hace bajo una previa lectura enfocada al planteamiento del problema, para luego definir los parámetros, lo que de acuerdo con Sampieri (2014, p. 349), se distingue por lo siguiente: “Un buen reporte debe demostrar que la investigación respondió con claridad al planteamiento del problema, ese es el mejor parámetro”. Posteriormente se procede a estructurar unas fichas de lectura y base de datos pertinentes para la investigación en mención, con el propósito de conocer los aportes científicos que se tienen en los SGAs y la ISO 37001:2016.

Después de una búsqueda, se procede a leer y analizar los resúmenes para obtener una información general de lo que se está buscando en cuanto a las herramientas y metodologías de los SGAs. Se hace un tamizaje de los temas y, de acuerdo con la pertinencia del tema, se pasa a la elección de los artículos que identifican la finalidad del área temática investigada.

Con la selección concluida, se recoge el material por completo, con la finalidad de proceder a la lectura previa y análisis de los conceptos y herramientas en los SGAs y la ISO 37001.

Los datos son recogidos en una matriz diseñada en Excel, que comprende un periodo comprendido entre 2016 y 2020, en la mayor parte de la información, como se relacionó anteriormente.

ISO es una organización internacional independiente y no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza, con miembros de 163 organismos nacionales. La organización Estándar de Sistemas de Gestión Anti-soborno (ISO 37001), en octubre de 2016 emite y difunde esta Norma con el fin de ayudar a las organizaciones a prevenir, detectar y abordar el soborno, hacia una mejor cultura comercial ética.

Está diseñado para ayudar a una organización a establecer, implementar, mantener y mejorar un programa de cumplimiento anti-soborno.

El SGAs proporciona reglas y controles propuestos por varios países que representan una buena práctica mundial anticorrupción y que direccionan a las empresas a implementar para prevenir y detectar el soborno. Haron propone (2018, p. 496) que “Se adopten políticas anti-soborno, el nombramiento del responsable, la diligencia en proyectos y socios comerciales, la implementación de controles financieros y comerciales, y el establecimiento de procedimientos de informes e investigación, además que estas medidas sean razonables y proporcionadas”.

## **4. RESULTADOS**

La Norma ISO 37001 fue publicada el 15 de octubre de 2016; en Colombia, por medio del ICONTEC, en noviembre de 2017 se da a conocer el denominado “Sistemas de Gestión contra el Soborno: Requisitos con Orientación para su Uso”; es una herramienta perfecta para luchar contra la corrupción por tener un uso del PHVA para una mejora continua, y se adapta a las diferentes normas y leyes de cada país; además, se puede unir a todo un Sistema de Gestión Integrado para planificar en las áreas de riesgo de la CV (ver figura 4).



Figura 4. Las áreas de riesgo de la corrupción en los eslabones de la CV tridimensional en los elementos de la sostenibilidad. Elaboración propia del autor.

La Norma ISO 37001 se aplica solo al soborno; se definen los requisitos, y proporciona directrices para orientar a la organización en lo referente a prevenir, detectar, blindar y dar respuestas al mal de la corrupción, como también cumplir la legislación colombiana en contra de la corrupción, con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Se tiene en cuenta el Estatuto Anticorrupción aplicado durante el gobierno Santos (2011), con una Secretaría de Transparencia y que se implementa a toda cultura de las administraciones públicas en todo el país, a partir de la Ley 1712 de 2014; la Ley de Transparencia y de Acceso a la Información prescribe que “Todas las entidades deben transparentar sus procesos y darle a la comunidad toda la información posible”.

Desde que se han implementado las diferentes normas y leyes, el país sigue retrocediendo en materia de mejoramiento contra la corrupción; por ello, Transparencia Internacional (2019) dice: “El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2018 revela que el fracaso continuo de la mayoría de los países para controlar significativamente la

corrupción está contribuyendo a una crisis de democracia en todo el mundo”. Además, informa que el costo anual en Colombia de la corrupción es de 50 billones, lo que demuestra que estamos pasando por una crisis en todos los sectores económicos. Asimismo, en la página web <https://www.transparency.org/cpi2018> se observa que Colombia pasó del puesto 90 al 99, y se halla entre los más corruptos de 180 países.

Todo esto denota que las leyes que aplica Colombia tienen grandes vacíos y que estas herramientas no han sido eficaces a la hora de controlar el soborno, fraude y corrupción. Por lo anterior, la nueva Norma ISO 37.001:2016 debe ser enseñada e implementada para mejora de las organizaciones públicas y privadas, con miras a tener un impacto positivo. Con respecto al SGAs y a la Norma ISO 37001, manifiesta Brescia (2017, p. 5): “Es una herramienta útil para combatir la corrupción y que puede aplicarse en todos los Estados y, por lo tanto, responde a la necesidad de ser adoptada con diferentes leyes”.

Sin embargo, una organización puede optar por ampliar el alcance de su sistema de gestión incluyendo muchas más actividades que no se encuentran en esta Norma Anti-soborno, dando un alcance mayor. Los requisitos de la ISO 37001 son generales y son aplicables a cualquier organización (o parte de la organización), independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la actividad. La terminología utilizada para identificar las responsabilidades y acciones por tomar tiene una importancia especial, como lo ha expresado Nyaunwa (2016).

## 5. CONCLUSIONES

Tanto docentes como investigadores están situados en cuestiones éticas, en las actividades del emprendimiento e innovación, y que se deben presentar diferentes formas de ilustrar a los emprendedores y nuevos empresarios de la importancia del flagelo de la corrupción que afecta a las organizaciones y a nuestra sociedad y que, por ende, el emprendimiento se enfrenta a una serie de desafíos; la ética debe estar por encima y a la vez, dentro de los principios y la moralidad y, sobre todo, para la nueva generación de estudiantes que aspiran a iniciar sus ideas de negocios.

Existe una herramienta, como es el Sistema de Gestión Anti-soborno (ISO 37001:2016), que tiene los elementos para blindar a la organización de la corrupción, proponiendo un alcance en la cadena de valor. Encontramos en la teoría, virtudes que conectan la ética con el espíritu empresarial, de una manera que presenta a empresarios y estudiantes, un marco conceptual para la toma de decisiones, y estrategias en lo referente a una propuesta de valor que afecta positivamente a las partes interesadas de la organización o el nuevo emprendimiento. Los estudiantes que se convierten en participantes activos, y empresarios, se enfrentan a la sociedad con sus nuevos productos y servicios.

La UNAC debe preparar en estos conocimientos a los estudiantes en los caminos donde la corrupción prolifera cada vez más con los dilemas éticos en esta economía global y tecnológicamente avanzada, por la revolución industrial o la Industria 4.0. En la gestión del conocimiento de la ética en los currículos empresariales, también es importante enseñar a los estudiantes que hacer lo correcto e implementar herramientas que combatan el soborno y la corrupción, requiere ser multidisciplinario; por ello, el trabajo debe ser mancomunado con otras disciplinas y facultades para darles sinergia a las aplicaciones construidas de estas herramientas para la toma de decisiones.

El empresario es el líder que propone las expectativas de los empleados y direcciona el comportamiento, y las normatividades con sus principios y valores de la organización. Este empresario también analiza su entorno y cultura, y cómo las decisiones pueden afectar toda la cadena de valor, los empleados, los inversionistas, competidores y sociedad en general (partes interesadas). El carácter del empresario se convierte en el carácter de la pequeña empresa.

Las IES deben construir una herramienta y plataforma para que los estudiantes con su creatividad e innovación realicen actividades empresariales referentes a la ética y la disminución de la corrupción (tendencia de cero en soborno, fraude y corrupción).

Como conclusión final, las IES, organizaciones, emprendedores y ciudadanía de-



ben participar y crear bajo esta herramienta ISO 37001 de 2016:

- Nuevas empresas y puestos de trabajo.
- Proyectos de grado.
- Grupos de auditorías forenses.
- Sensibilización y certificación en seminarios y cursos de la ISO 37001:2016.
- Semilleros de investigación.
- Diplomados y especializaciones de la Norma 37001:2106.
- Mejorar el índice de transparencia.
- UNAC, que la primera IES certificada en esta Norma Anti-soborno.
- Participación en políticas públicas con entes departamentales y municipales.
- Capacitaciones a IES, instituciones municipales y colegios en temas de normas de gestión anti-soborno con aplicaciones y talleres.
- Mayor reconocimiento y fortalecimiento para la acreditación de la Facultad por la gestión del conocimiento en ética y formulación de herramientas y aplicaciones (software) contra la corrupción en la era de la Industria 4.0.
- Integración en la participación de diferentes facultades y disciplinas en el constructo de la ética y la Industria 4.0, donde estos constructos se definen como propiedades subyacentes (la innovación, la creatividad, la inteligencia, la motivación, las actitudes, etc).

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderes, G. (2020). The development of Anti Bribery Management System: A Preliminary Study. *International Conference on Information Management and Technology*, 1(1), 495-500.
- Ashyrov, G. & Masso, G. (2020). Does corruption affect local and foreign-owned companies differently? Evidence from the BEEPS survey. *Post-Communist Economies*, 32(3), 306-329.
- Astanin, V. (2020). Anti-corruption protection of Russian companies in foreign jurisdictions. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*. 13(1), 6-12.
- Brescia, V. (2017). Corruption and ISO 37001: A new instrument to prevent it in international entrepreneurship. *World Journal of Accounting, Finance and Engineering*, 1(1), 1-14.
- Bruce, F.; Marshall, I.; Millard, I.; Packer, J. y Wiseman, D. 2003. *Nuevo diccionario bíblico Certeza*. 3 ed. Certeza Unida.
- Castillo, A. (2003). *Medición de la corrupción: un indicador de la rendición de cuentas*. México: Color.
- Cruveilhier, P. (1938). *Introduction au Code d'Hammourabi*, v. 1, m-4. France: Leroux.
- Franco, G. (1962). Las leyes de Hammurabi. *Revista de Ciencias Sociales*, 3, 331-356.
- Gago, S.; Rodríguez, G. & Núñez, M. (2020). Denial of corruption: Voluntary disclosure of bribery information. *Journal of Business Ethics*, 162, 609-626.
- González, E. (2005). *Corrupción patología colectiva*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Hinks, T. (2020). Bribery, motivations for bribery and life satisfaction in transitional countries. *World Development Perspectives*, 17, 1-9.
- Houqe, M.; Zahir, M.; Arif, M. and Zijl, T. (2020). Bribery and corruption: Assessing the fairness of the Malaysian judicial system. *Crime, Law and Social Change*, 1, (1), 1-30.
- Jain, R. 2020. Bribery and firm performance in India: A political economy perspective, *Journal of Asian Economics*, 68, 1-13.
- Kafel, P. (2016). *First International Conference on Quality of Live*. University of Kraguje-

vac. Poland.

- Kant, I. (2015). *Lecciones de ética, crítica*. 2 ed. Barcelona: Crítica.
- Klaus, S. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Debate. Suiza.
- Klitgaard, R. (1998). *International Cooperation Against Corruption*. *Finance and Development*, 35(1), 3-6.
- Lizarzaburu, E.; Burneo, K.; Barriga, G.; Noriega, L. y Cisneros, J. (2019). *Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 anti-soborno*. *CLAD Reforma y Democracia*, 73, 111-150.
- Lord, N.; Doig, A.; Levi, M.; Wingerde, K. & Benson, K. (2020). *Implementing a divergent response? The UK approach to bribery in international and domestic contexts*. *Public Money & Management*, vol., número, 1-11.
- Maggio, P. (2019). *Acritical analysis of corruption and anti-corruption policies in Italy*. *Journal of Financial Crime*, vol., número, 1-18.
- Malesky, E.; Nguyen, T.; Bach, T. and Hod, B. (2020). *The effect of market competition on bribery in emerging economies: An empirical analysis of Vietnamese firms*. *World Development*, 131, 1-17.
- Mangafić, J. & Veselinović, L. (2020). *The determinants of corruption at the individual level: Evidence from Bosnia-Herzegovina*, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33, 1-22.
- Mohamadi, M., Rafiey, H., Mousavi, M. & Hosseinzadeh, S. (2020). *Which institutions are most corrupt? Prevalence and social determinants of bribery in Tehran*. *Crime, Law and Social Change*, 1, 1-17.
- Monforte, G.; Hartmann, A. y Farías, G. (2017). *Declaraciones institucionales y percepciones individuales sobre la sustentabilidad en escuelas de negocios mexicanas*. *Contaduría y Administración*, 62, 5-24.
- Nyaunwa, D. (2016). *Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning*. *International Journal of Education and Social Science*, 3(8), 48-60.
- Page, O. (2018). *Corrupción institucional*. *Veritas*, 41, 9-19.
- Panizza, U. (2017). *El uso de indicadores de corrupción en las calificaciones soberanas*. Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca Felipe Herrera del BID. 1-44.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Deusto. Barcelona: Deusto.

- Reina, C. & Valera, C. (1983). Santa Biblia (Referencia Thomson). Florida, EUA: Sociedades Bíblicas en América Latina.
- Reina, C. & Valera, C. (2007). Santa Biblia (Para líderes). Colombia: Sociedades Bíblicas Unidas.
- Salinero, S.; Alarcón, R. y Galleguillos, S. (2019). La corrupción en el mundo de los negocios. Una aproximación criminológica teórica y empírica para el caso chileno. *Revista Ius et Praxis*, 3, 333-406.
- Sánchez, G. (2015). Creación y fortalecimiento del Observatorio Nacional del Emprendedor, implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1-80.
- Sanyal, R. & Samanta, S. (2020). Bribery in International Business in European Union Countries: Patterns and Explanations. *Journal of East-West Business*: 26, 2, 1-20.
- Thang V. Nguyen, Ngoc T. B. Le, Ha L. H. Dinh & Huong T. L. Pham. (2020). Do entrepreneurial firms suffer more from bribery? An empirical study of businesses in Vietnam Post-Communist Economies. 32, 1-28.
- Trincherá, T. (2020). Confiscation and asset recovery: better tools to fight bribery and corruption crime. *Criminal Law Forum*, 31, 49-79.
- Trung, Q. (2020). Corruption and corporate cash holdings: International evidence. *Journal of Multinational Financial Management*, 54, 1-15
- Wu, R. & Meeks, A. (2020). How does bribery affect a firm's future growth? Empirical evidence from transition economies. *Post-Communist Economies*, 32(3), 409-427.

### ***Cibergrafía***

[http://eprints.uanl.mx/3759/1/Apuntes\\_sobre\\_la\\_historia\\_de\\_la\\_corrupcion.pdf](http://eprints.uanl.mx/3759/1/Apuntes_sobre_la_historia_de_la_corrupcion.pdf)

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14037/Ley%201014%20de%202006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://delajusticia.com/2011/02/05/la-formula-de-la-corrupcion-y-su-antidoto/> recuperado el 24 de junio de 2020

<https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>

<https://www.icontec.org/un-importante-paso-en-la-lucha-contra-la-corrupcion/>

<https://www.iso.org/standard/65034.html>

<https://www.iso.org/standards.html>

[https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7147\\_documento](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7147_documento).

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN COMPROMISO ÉTICO

*Mallerlyn Rodríguez<sup>1</sup>*

## **Resumen**

El presente documento tiene como objetivo presentar algunas reflexiones sobre la RSU desde una perspectiva ética. El estudio se realizó con un diseño bibliográfico de tipo documental y arrojó como resultado que la RSU sigue siendo voluntaria, pero no por ello deja de ser necesaria; entre tanto, se apela a la ética para que los actores la asuman; inicialmente, una ética personal fundamentada en el estado de conciencia de cada individuo que hace parte de la Institución, que se extiende al plano organizacional a través de cada proceso, hasta llegar a una ética global que responda a los desafíos planetarios. En ese sentido, el carácter de formador de personas y generador de conocimientos es fundamental, porque en definitiva, la Institución tiene gran responsabilidad en la formación de ciudadanos éticamente responsables que se preocupen y asuman el compromiso de trabajar por una ética global que pase de la reflexión a la acción en la búsqueda de soluciones concretas a los problemas planetarios.

## ***Palabras clave***

Ética, responsabilidad social, RSU.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior se destacó que, ante las

---

<sup>1</sup> Magíster en Gerencia Pública del Instituto de Estudios Superiores en Administración IESA. Especialista en Gerencia de Proyectos para el desarrollo, Universidad Metropolitana de Caracas. Contadora Pública, Universidad de Carabobo. Docente investigadora Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Corporación Universitaria Adventista. [mirodriguez@unac.edu.co](mailto:mirodriguez@unac.edu.co).

diferentes complejidades del mundo actual, las IES tienen el gran desafío de asumir el liderazgo social y generar conocimientos que permitan dar solución a los problemas reales de la sociedad (Unesco, 2009). Conocimiento que, de acuerdo con la perspectiva planteada, debe trascender las aulas de clases. En ese sentido, la ética juega un papel fundamental, ya que detrás de la generación de conocimientos – que se espera- esté al servicio de la sociedad, existe un conjunto de principios individuales y organizacionales que, de acuerdo con Díaz y Fernández (2016) guían el accionar universitario y configuran el significado de lo que es correcto o incorrecto hacer.

En este trabajo se presentan algunas reflexiones de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde la ética. A través de un diseño bibliográfico de tipo documental se presenta una revisión de los principales referentes teóricos que aportan a las definiciones o enfoques de la *responsabilidad social*; dichos enfoques se analizan a la luz de las dimensiones de la ética.

Ante una sociedad cada vez más compleja y con un alto riesgo de ser insostenible desde lo ambiental, lo social y lo económico, las IES tienen el desafío de tomar parte activa en la búsqueda de alternativas de solución para satisfacer las necesidades humanas y procurar la calidad de vida y el bienestar general en un marco de sostenibilidad con miras al contexto actual, y también en los impactos futuros.

No es desconocido el hecho de que los desequilibrios ecológicos han aumentado considerablemente, que se ha deteriorado la capa de ozono, que cada vez se extinguen más especies animales y vegetales, entre otras alteraciones que continúan generando efectos perniciosos en la salud y calidad de vida de las personas. Al mismo tiempo, los altos niveles de pobreza, desigualdad y exclusión social; un crecimiento económico desmedido y altos niveles de consumismo de unos pocos dueños de gran parte de la riqueza a nivel mundial, conducen al planteamiento de la *responsabilidad social* que tienen las IES como eje transformador ante estas realidades.

En primer lugar, responsabilidad que tiene, al igual que toda organización, por ser parte de una sociedad de la cual depende y a la cual se debe, y en segundo lugar, por ser

un ente formador de personas y generador de conocimientos (Rodríguez y Marín, 2019).

Algunas investigaciones muestran cómo en la visión y misión institucionales de las IES se ha venido incorporando la RSU, y aunque operacionalizarla no es tarea fácil, la metodología más utilizada en América, Europa y Asia ha sido el aprendizaje-servicio, el cual combinado con un enfoque basado en competencias permite integrar la RSU al comportamiento ciudadano (Martínez et al., 2019).

Desde esa perspectiva, las conductas individuales en un marco de ética favorecen los procesos organizacionales que conducen a una gestión universitaria comprometida con el desarrollo humano y socio-ambiental, bajo el enfoque de los impactos generados a niveles local y global.

## Desarrollo

### ***2.1 Opiniones y argumentos sobre la responsabilidad social***

La *responsabilidad social* de las organizaciones no es un tema novedoso, pues ya desde la década de los 1950, el autor Bowen (1953), en su libro “The Social Responsibilities of the Businessman” planteaba que las empresas son centros de poder y de decisión, sentando con ello bases para la discusión ética sobre la responsabilidad social. Se muestra la relación de las empresas con la sociedad, y la obligación de los empresarios de impulsar acciones de acuerdo con los valores e intereses de aquella.

La discusión sobre la *responsabilidad social* no solo de las empresas, sino de las organizaciones en general cada vez toma más auge.

Vogel (2006) en su libro “The Market for Virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility” menciona que la *responsabilidad social* provee beneficios para las empresas en algunas áreas, los cuales en la mayoría de los casos no son percibidos claramente en el aspecto financiero; el autor asume una posición crítica en relación a que, como ciertas empresas operan de manera responsable en algunas áreas, otras



abarcarán la *responsabilidad social* en más áreas para poder competir; por el contrario, menciona que en el mercado hay lugar para todos, tanto para los competidores responsables como para los menos responsables. Mientras siga siendo voluntaria y esté impulsada por el mercado, las empresas solo se comprometerán en la medida en que tenga un sentido empresarial para ellas.

Luego, Porter (2011) publica la teoría sobre valor compartido, que intenta diferenciarla de la *responsabilidad social*, y en síntesis muestra cómo crear valor económico al mismo tiempo que se crea valor social, no como actividad adicional, sino como el propósito central de la organización.

Mientras Pauli (2012) propone un nuevo paradigma que denomina economía azul, la tan trillada economía verde ya no es suficiente; plantea que esta es elitista, pues solo las personas con mayor poder adquisitivo pueden acceder a ella; en ese sentido, propone trascender la sustitución de un producto por otro y desarrollar innovaciones que permitan utilizar de manera sostenible lo que esté disponible para satisfacer las necesidades de la tierra.

La revisión teórica muestra que los diversos enfoques presentados por los autores tienen un punto en común, y es que la forma en que se está haciendo empresa no es sustentable. La sustentabilidad centra la mirada en el sistema de valores que permean la organización en su ser y hacer (Kent, 2020).

Estudios muestran que la *responsabilidad social* es considerada por algunos países como un negocio, mientras que otros cuentan con instrumentos informativos y de sensibilización, mas no normativos. Los efectos más fuertes se perciben en aquellos países en los cuales existen regulaciones sobre transparencia y divulgación, como es el caso de Francia, donde las empresas que cotizan en bolsa deben publicar informes anuales de RS, mientras que en otros países existen incentivos como la contratación pública sostenible, o reducciones impositivas (Martinuzzi et al., 2011).

Aún queda un largo camino por recorrer, se demandan nuevas formas y alterna-

tivas que den respuesta a las necesidades de un mundo cada vez más deteriorado y más infeliz. Como consecuencia, se requiere una transformación real, que incorpore la sustentabilidad en el Ser de las organizaciones, a partir de profundas reflexiones éticas que se materialicen en espacios de sensibilización, concientización y capacitación que garanticen un Hacer sustentable consistente y duradero (Kent, 2020).

En esa búsqueda surgen propuestas para la implementación, como la ISO 26000, la Norma de Aseguramiento AA1000, los indicadores GRI (2006), el Sistema de Gestión Ético SGE 21 de Forética, los indicadores Ethos, la Norma SA 8000, la guía de pacto mundial, entre otros estándares.

Entre las diversas definiciones, existe una ampliamente aceptada, que es la definición propuesta por la ISO 26000 (2010), la cual sugiere:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus grupos de interés; cumpla con la legislación aplicable y es coherente con la normativa internacional; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010, p. 4).

De esta definición se desprenden algunos temas importantes por considerar:

Uno de ellos es la **gestión de impactos**; Gaete (2014) hace especial énfasis en la orientación de la RSU hacia la gestión de impactos, como la práctica de responder por los efectos que la actividad universitaria genera en la sociedad. De acuerdo con Vallaeys (2011), más allá de responsabilizarse por los actos y sus consecuencias directas, las organizaciones deben responsabilizarse también de sus impactos, los cuales se entienden como las repercusiones sistémicas que afectan las condiciones de vida de la humanidad.

Otro término importante a destacar es el **comportamiento ético**. Díaz y Fernández (2016) señalan que este aspecto tiene que ver con la conciencia moral, la percepción de

justicia y los valores de los líderes de las organizaciones. Cobra así especial importancia la orientación de la RSU hacia los valores y principios; de acuerdo con Gaete (2014), el comportamiento universitario socialmente responsable se basa en aspectos éticos y cívicos, lo cual se puede evidenciar en las memorias de RSU de varias IES.

Lo anterior, permite resaltar la importancia de la ética para la *responsabilidad social*. La insuficiencia de estrategias y planes de *responsabilidad social* con indicadores y mecanismos que permitan su correspondiente monitoreo y evaluación, dan cuenta de la falta de rigurosidad en las políticas públicas relacionadas con la *responsabilidad social*. Es mucho lo que se dice sobre *responsabilidad social*, y lo que las organizaciones “dicen hacer”; sin embargo, muchas veces las motivaciones no son éticas, sino que en ocasiones hay un trasfondo de incentivos perversos que buscan hacer de ello un negocio, y, sin lugar a dudas, hacer las cosas bien es el mejor negocio, pero cuando es más fachada que fondo, cuando es más discurso que realidad, cuando se hace por moda, o por calmar a los grupos de interés, y no por convicción, se genera una brecha que desnaturaliza la *responsabilidad social*. Y es lo que se puede percibir en la actualidad, una *responsabilidad social* de imagen, donde las empresas muestran solo su lado bueno y con ello calman su conciencia e intentan silenciar la voz de los grupos de interés. Si se analiza el tema a profundidad es una *responsabilidad social* que no ha generado verdadera transformación.

Otro aspecto que se deriva de la definición de la ISO 26000, tiene que ver con el **desarrollo sostenible**, es decir, un crecimiento económico a la par de un desarrollo social y sin menoscabo del medio ambiente.

También se hace mención de las **expectativas de los grupos de interés**, definidos por Freeman (2010) como grupos o individuos que influyen en la organización o que se ven influenciados por esta. Es decir, en el concepto de *responsabilidad social* está inmerso lo que los diferentes públicos – internos y externos- esperan, demandan y necesitan de la organización.

Y, por último, se habla de un aspecto **integral**, transversal, no solo de un área

encargada de defender y proclamar cómo la organización hace *responsabilidad social*, sino que esté inmersa en la filosofía institucional, en cada proceso, en cada actividad, en cada relación, y que haga parte de su cultura.

Vogel (2006), a la luz de varios ejemplos, evidencia las contradicciones de empresas que pueden ser consideradas socialmente responsables por mantener bajos precios para sus consumidores, pero irresponsables en el trato y pago a los empleados, y destaca la importancia de una *responsabilidad social* más integral, más coherente y consecuente.

De lo anterior se puede destacar que, siendo la *responsabilidad social* un tema voluntario -precisando que por el hecho de ser voluntaria no deja de ser necesaria-, el compromiso ético es fundamental; ese compromiso debe llevar a la acción; es allí donde cobra sentido la gestión de los impactos en todas las esferas de acción de la organización y ante todos sus públicos.

En ese sentido, si se espera que las organizaciones generen los cambios que el mundo necesita, y dentro de estas organizaciones se necesitan actores que propicien dichos cambios, vale la pena preguntar: ¿Cómo se están formando las personas que hacen y harán parte de las organizaciones? Es allí, donde cobra relevancia y se visualiza la trascendencia de la RSU.

## **2.2 Opiniones y argumentos sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

Como se pudo evidenciar, en la ISO 26000 (2010) se habla de la *responsabilidad social* de la organización. Los orígenes de la *responsabilidad social* se referían a la *responsabilidad social* de las empresas exclusivamente; este concepto fue evolucionando, y dio paso al concepto de *responsabilidad social* de las organizaciones, es decir, todas las organizaciones, sean públicas, privadas, comunitarias, o de cualquier índole, tienen una *responsabilidad social*. Es allí donde se plantea que las IES también deben ser socialmente responsables.

La aplicación de la responsabilidad por parte de las IES es escasa en comparación con la aplicación de la *responsabilidad social* en el sector empresarial; en las IES se enseña e investiga sobre la *responsabilidad social* empresarial, pero no se analizan sus propios comportamientos éticos y responsables como institución (Gaete, 2010), lo que evidencia incoherencia entre lo que se promulga y lo que se practica; de allí, el desafío ético de las IES de cerrar esta brecha y ser la principal modeladora de los comportamientos sociales esperados.

Existen varios enfoques desde los cuales se ha asumido la RSU en la práctica; uno de ellos es aquel marcado por una visión asistencialista, el cual se ha venido sustituyendo por un enfoque más participativo y preocupado por el desarrollo local, regional y nacional; y por un tercer enfoque orientado a los impactos, que se desliga de la conocida extensión universitaria e integra la *responsabilidad social* en todos los estamentos de la IES, con énfasis en los impactos que se generan desde la formación, la investigación y la propia gestión organizacional en todos los relacionados (Vallaeyts et al., 2018).

La RSU se caracteriza por: ser voluntaria, estar inmersa en la estrategia universitaria, y se define por la relación con los *stakeholders* (Larrán y Andrades, 2014).

La RSU se aborda desde cinco dimensiones: el currículo, el ámbito político, la función social, como estrategia para el desarrollo sostenible, y formación para la educación cívica (Olarde, y Ríos, 2015).

Por su parte, Vallaeyts et al. (2009) mencionan que la clave de la *responsabilidad social* está en los impactos, los cuales para el caso de las IES son diferentes de los de las empresas. En ese sentido, entre los impactos universitarios se mencionan: impactos de la gestión organizacional, impactos formativos, impactos cognitivos e impactos sociales. Estos configuran la gestión de la RSU y deben responder a los intereses de los diferentes públicos, a través de cuatro ejes de acción: Campus Responsable, Formación Profesional y Ciudadana, Gestión Social del Conocimiento y Participación Social (Vallaeyts et al., 2009).

### **2.2.1 *Campus responsable***

El campus universitario, considerado como una pequeña ciudad, de gran complejidad con impactos directos e indirectos en el medio ambiente (Alshuwaikhat y Abubakar, 2008), juega un papel preponderante en la gestión universitaria.

Tradicionalmente, como funciones sustantivas de la IES, se distinguen la docencia, la investigación y la extensión universitaria. La RSU incorpora la gestión organizacional como una función sustantiva, bajo el precepto de que el estudiante aprende en la y también de la IES, de su gestión y su accionar.

Esta categoría hace referencia a los procedimientos institucionales, al clima organizacional, a la relación entre las personas que laboran en la IES, al respeto por los derechos humanos, a la diversidad, a la participación y al cuidado del medio ambiente (Valleys et al., 2009).

Ahorro y eficiencia de recursos, elementos arquitectónicos de la planta física (Valleys et al., 2009).

Este eje representa el comportamiento ético de la IES mediante la gestión. Se entiende como una política institucional donde los principios y valores éticos permean a todos los niveles personal, organizacional y global (Olarte y Ríos, 2015; Kuhn, 2012); se considera relevante la actuación individual frente al ahorro y eficiencia de los recursos, así como la implementación organizacional en la planta física de elementos arquitectónicos respetuosos con el medio ambiente (Zapata et al., 2016).

### **2.2.2 *Formación profesional y ciudadana***

En este eje se proponen tanto la formación en una carrera profesional como la formación en valores cívicos, ciudadanía, ética, formación moral y con conciencia por los problemas sociales y ambientales del mundo actual (Vallaey, 2009), es decir, la formación de individuos responsables, a través del currículo, de la metodología y de la experiencia vivencial. Se refiere al comportamiento ético evidenciado en el currículo,

con metodologías de enseñanza-aprendizaje que respondan a las necesidades sociales (Olarte y Ríos, 2015).

### **2.2.3 Gestión social del conocimiento**

Se refiere a un conocimiento útil para la sociedad, conocimiento que aporte, que brinde alternativas, que solucione problemas reales de la sociedad actual, y que esté a tono con las agendas locales y nacionales de desarrollo, que trascienda las aulas de clases y que esté en contacto directo y sea pertinente a las necesidades de las comunidades (Vallaey, 2009).

### **2.2.4 Participación social - Proyección social**

Este eje es conocido como la extensión o proyección social universitaria. Nótese que se describe como uno de los ejes, lo que permite distinguir que la RSU no es solo proyección social; la última es tan solo una parte de la RSU, y se refiere al desarrollo de proyectos sociales que den respuesta a las necesidades de la comunidad (Vallaey, 2009). Se refiere a la interacción con el entorno local, nacional y global mediante una formación integral, que se evidencian mediante los valores éticos que los estudiantes aprenden y desarrollan a través del servicio social (Olarte y Río, 2015).

Tal como se describen los ejes, se puede percibir que no actúan independientes, se presentan separados para una mejor comprensión. La interdependencia entre los ejes de la RSU es clara; la investigación actuando en conjunto con la proyección social permitirá desarrollar investigaciones que solucionen problemas sociales, lo cual enlazado a un currículo y no al margen de este, a la par de una gestión ética, eficiente y responsable de la ies, producirá los ciudadanos éticamente responsables, gestores de cambio que el mundo está necesitando.

## **2.3 Reflexiones sobre la ética y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

La ética se define como una “convicción interna o actitud, un compromiso personal de vivir con arreglo a unos valores vinculantes, unas normas definidas y unos principios personales fundamentales o virtudes” (Kühn, 2012, p. 41).

La RSU implica ocuparse de la dimensión ética de las IES. Aquí es donde cobra sentido plantear su legitimidad en función de los impactos que origina frente a sus relacionados (Muñoz, 2013). Desde esta perspectiva, el enfoque de los *stakeholders* permite operacionalizar la ética organizacional y el concepto de responsabilidad implícito en ella (González, 2007). Y aunque la teoría de los *stakeholders* es relevante para comprender la forma en que las empresas crean valor (Freeman et al., 2018), lejos del concepto utilitarista, esta teoría permite comprender la forma en que las IES trascienden a través de la concientización y gestión de los impactos generados desde y con su accionar.

La presencia de valores de diversidad cultural en las políticas de formación, la inclusión de la *responsabilidad social* en la estrategia de las IES, la valoración de la autonomía docente en el desarrollo de las clases, la inclusión de una ética vivencial a través de experiencias de socialización y toma de decisiones; y, una notoria orientación curricular, disciplinar y vivencial hacia el desarrollo humano sostenible (Olarte y Ríos, 2015), son algunas de las propuestas de la RSU.

Desde esa perspectiva, se propone mirar la ética en tres dimensiones propuestas por Kühn (2012): Personal, Organizacional y Global.

### **2.3.1 Dimensión personal**

Hace referencia a la conducta humana deseada dentro de la organización (Díaz y Fernández, 2016). Es decir, cada quien haciendo correctamente lo que se espera de él. En este aspecto, los valores personales de cada individuo dentro de la organización, sus comportamientos éticos y conductas socialmente responsables, cobran especial importancia. Se inicia por la conciencia individual, pero solo a ese nivel no es suficiente, lo social nos invita a que es en el relacionamiento donde se tejen los intereses comunes; en ese sentido, se apela al compromiso ético de los directivos para que llegue a niveles organizacionales.

### **2.3.2 Dimensión organizacional**

En esta dimensión, es relevante la filosofía institucional y de los valores corporativos.



Es la institucionalización de la ética, y para ello se deben mirar estratégicamente los procesos, y prestar especial cuidado a los impactos que estos generan.

Se evidencia en la política, en la cultura, y en la responsabilidad de los directivos (De George, 2012).

### **2.3.3 Dimensión global**

Se refiere la concientización de que se hace parte de una globalidad y que cada acción tiene un impacto global. Por ende, se necesitan las interconexiones con otros actores para generar acciones conjuntas ante problemas comunes de carácter global, ya que, como sostuvo Lecaros (2016), se necesita una ética global que responda ante los efectos sociales, económicos y ambientales de la globalización, y que haga frente a los desafíos planetarios.

La nueva sociedad global interdependiente, donde los mercados ya no tienen frontera, y donde los avances tecnológicos son capaces de unir a personas en puntos distantes del planeta, deben permitir y de hecho, urge que propicien una ética global (Senge, 2009).

En esas tres dimensiones se debe entender la IES; primeramente, desde un compromiso ético personal de cada actor; iniciando por sus directivos y, que a la par, se institucionalice con una gestión clara, éticamente comprometida con las transformaciones sociales, evidenciada desde los procesos organizacionales, académicos, investigativos y de proyección social; no solo a nivel local, nacional, sino también global. Para ello son fundamentales las interconexiones con otros actores y el establecimiento de alianzas. Esa reflexión ética invita a pensar que al no estar solos en el planeta se necesitan los otros actores para fijar objetivos comunes ante problemas comunes.

## **Materiales y métodos**

El presente constituye un artículo de reflexión que pretende mostrar algunas opinio-

nes sobre la *responsabilidad social* en las IES, considerando la ética como un elemento fundamental por destacar. Se utilizó un diseño bibliográfico de tipo documental.

La investigación documental o bibliográfica parte de la mediación de investigaciones registradas. Se asume como el proceso de constituir contenidos sistematizados para efectuar el análisis (García, 2015).

Cuando se ha determinado un asunto de interés se hace remisión de tal asunto a resultados y desarrollos previos documentados. El ordenamiento de conceptos validados permite al investigador inferir y aplicar sentidos a experiencias localizadas (Bosch, 2008).

Se analizaron diversos documentos con las palabras clave: responsabilidad social, Responsabilidad Social Universitaria y ética, los cuales facilitaron la interpretación, el análisis y la reflexión sobre las opiniones y argumentos de la *responsabilidad social*, y más específicamente de la RSU, bajo el enfoque de la ética.

## Reflexiones y conclusiones

La *responsabilidad social* de las organizaciones, incluyendo la de las IES, no es un tema novedoso, pero sí cada vez más necesario, ya que la forma en que se ha gestionado la responsabilidad social ha demostrado no ser sostenible.

Las definiciones y enfoques de la RSU, resaltan algunos términos como: gestión de impactos, ética, sostenibilidad o desarrollo sostenible y responsabilidad frente a los *stakeholders* (Iso 26000, 2010; Larrán y Andrades, 2014; Vallaeys, 2009). En ese sentido, se menciona que las IES deben gestionar los impactos que se derivan de su accionar; para ello se requiere institucionalizar una ética que se preocupe por el desarrollo sostenible tanto en la acción institucional como en la formación de los actores sociales.

Hay quienes apuestan a que el ordenamiento jurídico regule los comportamientos de las organizaciones, mientras otros mencionan que si se regula deja de ser *responsabilidad social*. Lo cierto es que la *responsabilidad social* sigue siendo un tema tan voluntario como necesario.

En ese sentido, al ser voluntario se debe apelar a la conciencia ética de las personas en sus diferentes esferas de acción.

A los empresarios se les invita a pensar en la *responsabilidad social* empresarial; a los académicos y universitarios en la RSU, a las personas en general en la *responsabilidad social* individual.

Al apelar a la ética vale la pena preguntarse: ¿Cómo formar ciudadanos éticamente responsables? ¿cómo formar personas éticas más allá del contenido temático que se dicta en las aulas de clases?

El conocimiento académico es importante, pero más aún es mostrarle al alumno a través de la experiencia vivencial del cuerpo docente y directivo cómo vivir de forma ética.

Cada servicio universitario debe reflejar comportamientos socialmente responsables tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Para ello, hay muchos desafíos que enfrentar en la gestión universitaria; por ejemplo, ¿cómo hacer que los conocimientos académicos permeen la gestión universitaria?

En definitiva, para modelar en el estudiante conductas éticas, la IES debe ser un modelo ético.

Las IES tienen el desafío de pasar de la reflexión a la acción, con proyectos y herramientas concretos que aporten a la solución de las necesidades globales; para ello hay que repensar las metodologías de aprendizaje y los mecanismos de evaluación.

Todos estos desafíos requieren profunda reflexión, investigación, creatividad, innovación, apertura a los cambios y sobre todo, un férreo compromiso ético de cada actor y en cada una de las dimensiones expuestas en este documento: personal, organizacional y global.

## Referencias bibliográficas

- Alshuwaikhat, H. M. y Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.002>
- Bosch, G. C. (2008). *La técnica de investigación documental*. México: Trillas.
- Bowen, H. (1953). *The Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- De George, R. (2012). Historia de la ética empresarial. University of Kansas, Lawrence, EE.UU., 361-387. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>
- Díaz, C. y Fernández, J. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, XIX(2) 2015. 69-118.
- Freeman, R., Harrison, J. y Zyglidopoulos, S. Stakeholders. (2018). *Theory: concepts and strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Valores y éticas para el siglo XXI. University of Virginia, Charlottesville, EE.UU. 389-411. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>
- Gaete, R. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria como política pública: un estudio de caso. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 14(22). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3375/33753158400>
- Gaete, R. (2010). La Responsabilidad Social Universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: caso España. *Revista de Educación*, 355. Disponible en: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_05.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf)
- García, C. F. (2015). *Investigación documental: Leer, pensar y hablar respecto de un tema definido para escribir bien y con provecho*. México : LIMUSA.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.

- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders un puente práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000 Social Responsibility. Recuperado de [www.iso.org/iso/social\\_responsibility](http://www.iso.org/iso/social_responsibility)
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. *Ciencias Administrativas*, 15, 87-96. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Kühn, H. (2012). La crisis económica global hace necesaria una ética global. Valores y éticas para el siglo XXI. Global Ethics Foundation 35-56. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>
- Larrán, M., & Andrades, F. J. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, Volume 6, Issue 15, 2015, Pages 91-107.
- Lecaros, J. (2016). La bioética global y la ética de la responsabilidad social: una mirada fenomenológica a los orígenes y a los desafíos para el futuro. *Revista Iberoamericana de Bioética*, 01, 1-13.
- Martínez-Usarralde, M.-J., Gil-Salom, D., & Macías-Mendoza, D. (2019). Revisión sistemática de Responsabilidad Social Universitaria y Aprendizaje Servicio. Análisis para su institucionalización. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(80), 149-172. Recuperado en 23 de abril de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662019000100149&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000100149&lng=es&tlng=es).
- Martinuzzi, A., Krumay, B. y Pisano, U. (2011), "The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans". *ESDN Quarterly Report*, 23, December, document available in the web site: (2011), "The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans". *ESDN Quarterly Report*, 23, December, document available in the web site: <http://www.sd-network.eu>, última visita 20 de septiembre de 2017.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 77-88.
- Olarte, D. y Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior: una revisión sistemática de la

- literatura científica de los últimos 10 años. *Rev. Educ. Sup* [online]. 44(175), 19-40. Disponible en: <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602015000300002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602015000300002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0185-2760.
- Pauli, G. (2010). *The blue economy*. Taos: New Mexico Paradigm Publications
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, Enero-febrero. Reimpresión R1101C-E.
- Rodríguez, M. y Marín, G. (2018). Responsabilidad Social Universitaria: perspectiva y aportes desde una universidad confesional. *Pensamiento Americano*, 11 (22), 203-224.
- Senge, P. (2009). *La ética desde un enfoque global. "Las múltiples caras de la globalización"*, Madrid: BBVA.
- Unesco (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- Vallaes, F. (2011). "Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale". Tesis de doctorado, Université Paris Est Créteil, París. Recuperado de: <<http://blog.pucp.edu.pe/item/149507/these-de-doctorat-les-fondements-ethiques-de-la-responsabilite-sociale>>
- Vallaes, F. y Álvarez, J. (2018). Hacia una definición latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1). Disponible en: <<http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/19442>>. Fecha de acceso: 23 abr. 2020 doi:<https://doi.org/10.5944/educxx1.19442>.
- Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Zapata, L., Quiceno, A. y Tabares, L. (2016). Campus universitario sustentable. *Revista de Arquitectura*, 18(2), 107-119. doi:10.14718/ RevArq.2016.18.2.10

# \*ESTRATEGIAS MISIONALES CORPORATIVAS PARA LAS GRANDES URBES

*Libardo Velásquez Estrada*<sup>1</sup>

*Francisco José Acosta Bustamante*<sup>2</sup>

*Helmer Quintero Núñez*<sup>3</sup>

## Resumen

Las ciudades ostentan obstáculos y alternativas para el desarrollo de propósitos misionológicos. El contenido propuesto destaca los *desafíos* que deben emplazarse al momento de implementar proyectos de evangelización; pero induce las *ventajas* que pueden obtenerse al contar con contextos sociales controlados y organizados a través de la institucionalidad y la representación corporativa. Dentro de los factores facilitadores para el abordaje misional en las aglomeraciones organizadas está el *Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO)*, acompañado de otras experiencias que aparecen re-

\*Capítulo de libro de investigación resultado del proyecto titulado

“Optimización de las estrategias misionales corporativas: una propuesta para grandes urbes.”

<sup>1</sup> Maestría en Administración Universidad de Montemorelos. Especialista en Emprendimiento, Especialista en Gerencia de Organizaciones, Corporación Universitaria Adventista. Administrador de Empresas, Corporación Universitaria Adventista. Contador Público, Corporación Universitaria Remington. Tecnología en Mercadotecnia, Corporación Educativa del Litoral. [lvelasquez@unac.edu.co](mailto:lvelasquez@unac.edu.co); <https://orcid.org/0000-0003-3999-2433>

<sup>2</sup> Mg(C) en Administración, Universidad de Montemorelos. Especialista en Sistemas de Administración de la Calidad, Universidad de Medellín. Especialista en Sistemas de la Calidad Universitaria, Universidad de San Buenaventura. Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Lugar de trabajo: Corporación Universitaria Adventista. [Francisco.acostab99@gmail.com](mailto:Francisco.acostab99@gmail.com) Documento de identidad. <https://orcid.org/0000-0001-7177-4693>

<sup>3</sup> Doctorado en Teología Bíblica, Universidad del Plata, Argentina. Doctorado en Filosofía, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín; Máster en Teología Aplicada, Inter-American Adventist Theological Seminary, EE.UU. Profesor de Idiomas Bíblicos y Nuevo Testamento, Corporación Universitaria Adventista Colombia. Correo electrónico: [helmerquintero@unac.edu.co](mailto:helmerquintero@unac.edu.co). [Orcid.org/0000-0001-8068-8893](https://orcid.org/0000-0001-8068-8893)

señadas en la sección final del presente apartado. Este texto presenta algunas reflexiones sobre los elementos involucrados en el desarrollo de las actividades misionales en las grandes ciudades. La metodología empleada es de corte cualitativo usando la revisión bibliográfica. Las acciones iniciales se constituyen a partir de una aproximación a las categorías de *comportamiento ciudadano organizacional, a los desafíos misionales en las grandes urbes y a las estrategias misionales corporativas*.

### **Palabras clave**

Misiología corporativa, comportamiento ciudadano organizacional, evangelización en las ciudades.

### **Abstract**

Cities have important obstacles and alternatives for the development of missionary purposes. The proposed content highlights the challenges that must be faced when implementing evangelization projects, but induces the advantages that can be gain by having social contexts controlled and organized through institutionality and corporate representation. Organizational citizen behavior (CCO) is one of the facilitating factors of the missionary approach in organized agglomerations. Accompanied by other experiences that are described in the final section of this section. This text presents some reflections on the elements involved in the development of missionary activities in large cities. The methodology used is qualitative using the bibliographic review. Initial actions consist of a focus on categories of organizational citizen behavior, mission challenges in large cities, and corporate mission strategies.

### **Key words**

Corporate missiology, organizational citizenship behavior, evangelization in the cities.



## Introducción

Las ciudades están dinamizadas por intereses utilitarios y materiales que reciben afectación por los defectos de las aglomeraciones sociales. Sin embargo, el servicio incondicional y eficiente en las organizaciones contemporáneas<sup>1</sup> se puede determinar a través de proyectos de misiología corporativa. Estos proyectos permiten un abordaje sistémico e influyente en las realizaciones sociales, porque las compañías permiten el acceso y el control de la información en los ambientes de intervención. Esta comprensión condujo a los grupos de *Estudios Organizacionales e Investigaciones Teológicas UNAC* a “identificar elementos misionales que faciliten el acercamiento a individuos que se encuentran en entornos corporativos urbanos”.

## Desarrollo

### 1. *Comportamiento ciudadano organizacional*<sup>2</sup>

Se ha definido una serie de conductas asociadas a la ciudadanía organizacional que trasciende las funciones establecidas en los cargos laborales. Nace de la iniciativa individual y voluntaria del servidor dejarlas a disposición para la organización, ya que se vuelven vitales para la sostenibilidad del clima laboral, la mejora en la productividad y la potenciación de las relacionales laborales. Este tipo de conductas<sup>3</sup> adquieren una significativa importancia en los ambientes de incertidumbre en que se mueven las organizaciones contemporáneas.

Las conductas de ciudadanía organizacional<sup>4</sup> se reconocen por su pruedencia, se realizan de manera autónoma y voluntaria. De igual forma, no están vinculadas al sistema salarial formal, lo que hace que sean menos visibles dentro de la organización.

<sup>1</sup> Andriof, Jörg, and Malcolm McIntosh. *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield, U.K: Greenleaf Pub, 2001. Internet resource

<sup>2</sup> Barker, Richard A. *On Organizational Citizenship*. Lanham, Md: University Press of America, 2006. Print.

<sup>3</sup> Borman Walter C. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. S.I.: Psychology Press, 2017. Print.

<sup>4</sup> Podsakoff, Philip M, Scott B. MacKenzie, and Nathan P. Podsakoff. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. , 2018. Print.

Tabla 1.

Comparativo de conductas de ciudadanía organizacional por autores en la historia

Cantidad de conductas definidas	Definidas por Organ D.W. (1988)	Definidas por Schnake (1991)	Definidas por Podsakoff (2000)	Definidas por Dimitriades (2007)
1	Altruismo	Puntualidad	Ayuda a los demás	Satisfacción laboral
2	Virtud cívica	Ayudar a otros colaboradores	Actitud cívica	Compromiso organizacional
3	Deportividad	Ser voluntario para actividades que no son obligatorias	Espíritu deportivo	Percepciones de equidad
4	Cortesía	Hacer sugerencias innovadoras para optimizar una unidad organizacional	Iniciativa individual	Percepciones que reviste el apoyo de liderazgo
5	Concienciación		Lealtad organizativa	Moral de los trabajadores
6			Cumplimiento organizativo	
7			Desarrollo personal	

Para Organ (1988), las conductas de ciudadanía organizacional se desarrollan en cinco categorías: altruismo, virtud cívica, deportividad, cortesía y concienciación. Por su parte, Podsakoff (2000) plantea un modelo con las siguientes siete conductas o categorías asociadas: comportamientos de ayuda a los demás, espíritu deportivo, lealtad organizativa, cumplimiento organizativo, iniciativa individual, actitud cívica y desarrollo personal. A continuación, se describen las conductas del último modelo mencionado.

### **1.1 Ayudar a los demás**

Consiste en acciones para apoyar voluntariamente a los compañeros de trabajo en la resolución de problemas y en la adopción de medidas para prevenirlos. Dándose de forma voluntaria, provoca armonía en las relaciones interpersonales y entre los miembros de la organización. Tal comportamiento también se puede denominar altruismo.

El altruismo incluye los comportamientos espontáneos de solidaridad con los compañeros de trabajo en sus tareas. Organ (1988) lo define como comportamientos discretivos de ayuda o apoyo a otros miembros de la organización en sus tareas.

El artículo del *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, de 2000, afirma que llevar a cabo comportamientos de ciudadanía organizacional por motivos altruistas genera mayor bienestar. Este artículo también encuentra que la percepción de dichos comportamientos no es una función exigible como parte del puesto de trabajo, sino que depende de la actitud particular del sujeto.

### **1.2 Espíritu deportivo**

Esta categoría Organ (1990) la define como “la voluntad de tolerar sin quejas los inevitables inconvenientes e imposiciones del trabajo”. Es el comportamiento que involucra un nivel de tolerancia voluntaria hacia los inconvenientes presentados en la actividad organizacional, con una actitud de positivismo.

El espíritu deportivo implica conductas de tolerancia a las condiciones de trabajo indeseables, sin objetar sobre estas, o no quejarse por problemas menores en el trabajo. Esto se ve reflejado en aceptar cargas laborales momentáneas que superan la carga regular de trabajo, con el fin de cumplir con una meta organizacional.

### **1.3 Lealtad organizativa**

Esta relacionada con la relación del empleado con el ambiente externo de la organización. Toda circunstancia de protección de imagen, intereses y facultades de la organización por parte del empleado, se agrupa en esta categoría (Boorman y Motowidlo, 1997).

Cuando se trata de lealtad organizativa se hace referencia a comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo exigible por las normas o los códigos. Un comportamiento leal es aquel que los empleados manifiestan, aunque si no existiese no se debería reprochar. Por ejemplo, ante un revés financiero, o una calamidad (incendio o una inundación) se desearía el apoyo por parte de los empleados de manera decidida y voluntaria. La lealtad genuina solo se reconoce en la adversidad.

### ***1.4 Cumplimiento organizativo***

La asimilación y realización de acciones normadas, razonables y eficientes por parte del trabajador se denominan cumplimiento organizativo. Esta dimensión describe cumplir con elementos imperantes de la organización, como la atención y la puntualidad, así como cuidar los recursos de la empresa.

El cumplimiento organizativo consiste en asistir al trabajo y atender las políticas corporativas. Esta conducta es considerada como una forma de comportamiento de ciudadanía porque, a pesar de que las normas de la organización son de cumplimiento general, en muchos casos se incurre en el incumplimiento. La realización de acciones de cumplimiento determina la denominación de “buen ciudadano” (Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000).

### ***1.5 Iniciativa individual***

Las circunstancias operadas por encima de la obligatoriedad, y tendientes a beneficiar su entorno como a ser más eficiente en el puesto de trabajo, son denominadas iniciativa individual. Esta dimensión describe las acciones que favorecen la imagen de la organización; acciones como la proactividad en las decisiones, el dinamismo, la creatividad y la innovación.

La iniciativa individual está relacionada para su operacionalización con la creatividad y la reiprocidad. No solo pretende un mejoramiento de su accionar, sino que resuelve las demandas de ambiente.

### **1.6 Actitud cívica**

El civismo deriva de la discusión de Graham (1991) sobre el sentido de identificación que el empleado tiene con la empresa y con las exigencias vinculantes. La virtud cívica se refiere a la participación e involucramiento en la vida organizacional. Algunos ejemplos de virtud cívica son el asistir a actividades con fines caritativos, auspiciadas por la organización, el defender a la organización frente a terceros, el hablar positivamente de la organización, y el promoverla en diferentes contextos. Estos comportamientos reflejan un interés o compromiso hacia la organización como un todo, de la misma forma en que los ciudadanos son miembros de un país y aceptan las responsabilidades que ello conlleva.

### **1.7 Desarrollo personal**

Esta categoría se refiere a acciones voluntarias (George y Brief, 1992, en Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach, 2000). Es el compromiso voluntario de los trabajadores por superarse, capacitarse y mantenerse actualizados sin considerar que es una obligación. Todo se circunscribe a una disposición individual y voluntaria por parte del empleado. Actitudes como la de brindar ayuda a compañeros de trabajo, ser amable, ser cortés, aceptar hacer horas extras, el hablar bien de la organización y defenderla ante otros fuera de la misma, son ejemplos de lo que se considera como comportamientos discrecionales en el trabajo.

## **2. Desafíos misionales en las grandes urbes**

Las ciudades como asentamientos poblacionales organizados (Halbwachs, 2002) presentan características particulares desde las miradas contemporáneas sobre la disposición social. Los aspectos pueden ser descritos como oportunos o desafiantes dependiendo de los intereses que los reconocen.

El interés misional y catequizador de la actualidad ha podido instrumentalizar ciertos asuntos como la accesibilidad y la agilidad en la comunicación, la regulación de comportamientos sociales por parte de la institucionalidad y la fácil disposición de financiación para campañas de proselitismo.

También los asentamientos poblacionales (Weber,1958) ostentan elementos que desafían propósitos de generalización cultural. La estratigrafía de clases, el capitalismo, el individualismo y la moralidad alternativa pueden enlistarse como inconvenientes ante las propuestas misionales en escenarios urbanizados (White,1963).

### ***2.1 Exclusión y estratigrafía de clases en el interaccionismo simbólico***

En la antigua ciudad de Roma (Quintero, 2018) se hacía evidente el desarrollo diferencial de religiones emergentes en las clases sociales. Esto no es un asunto propio de este imperio (Wirth, 1964); hay una tendencia en las élites económicas, políticas e intelectuales a adoptar religiones exóticas y tradicionales, en tanto que las religiones de acomodación se localizan en las bases sociales (Castells, Balanowski, & Godard, 2017). La desigualdad social comporta, por tanto, una distinción cultural. Atender cierta clase social implica desatender los intereses de la otra. La evangelización se determina inexchangeable y excluyente. La religión debe escoger los segmentos, y esto la hace sectaria. El apóstol Pablo afirma “No sois muchos nobles” (1 Corintios 1:26).

Hay ocasiones en las que las religiones logran colonizar los diferentes ambientes sociales por tradición y por cálculo mercantil. Cuando estas realizaciones se dan, también se recurre a la religión como instrumento criterio de clasismo y de estratificación. La manera como se plantea el interaccionismo simbólico (Blumer, 1982) en cualquier emplazamiento social, impone restricciones a la política de unidad e igualdad en los contextos de religiosidad.

La igualdad y la unidad son categorías axiológicas inherentes al modelo del mono-teísmo ético cristiano. Si estas no participan de las experiencias de grupo se desarrolla un fenómeno cultural y social distinto a las sugerencias fundacionales.

### ***2.2 El capitalismo y la sobreproducción***

Es considerado el ambiente urbano desde la emergencia del capitalismo y la sobreproducción como un contexto directamente relacionado con la factoría y la industrialización (Engels, 2019).

Las ciudades son enjambres humanos mecanizados. La explicación puede deberse a la necesaria institucionalidad de control, como a la misma intencionalidad de la productividad. Pero esas estandarizaciones de actividades convierten a las sociedades en causas y efectos de las cosas automatizadas. De este modo, el sujeto es una extensión de la máquina, y la máquina es un accesorio del sujeto. El advenimiento de la pérdida de la noción de razón y de la instrumentalización de la misma inhibe el ejercicio dialéctico y el intento por lo trascendente (Lefebvre, 2014).

Este fenómeno de instrumentalización racional es impropio al ejercicio natural de la espiritualidad. Si se logra colonizar religiosamente al sujeto no se logra una evangelización evidente, sino que se determina una comercialización del dogma en un mercado de ideas.

### ***2.3 El individualismo como tendencia urbana***

El protestantismo europeo de los siglos XVI y XVII propugnó un liberalismo y una independencia de consciencia. Pero el traslado en el tiempo de esa ideología a los lugares de la política y de la economía determinó el individualismo absoluto (Simmel, 1980). En los escenarios de hiperproducción, este individualismo ostenta sensación de autosuficiencia, dejando a las sociedades sin necesidad de nada, pero completamente insatisfechas.

Las sociedades autosatisfechas deciden por la independencia extrema, por la comercialización de la solidaridad, y por el aislamiento utilitario. No necesito del otro, porque lo requerido se puede pagar. Además, la compañía de otros es una distracción para la productividad y la eficiencia individual. Este estado de cosas se propone como una barrera para un cristianismo altruista, benefactor y generoso.

Las sociedades en lo urbano están sobre-vigiladas, pero al mismo tiempo sobre-expuestas. Son vigiladas y cuidadas por extraños, y agrupan amenazas en proporción a la agrupación de sujetos. El estar tan apiñados con vigilancia externa y consentida asegura sujetos aislados. No se precisa del otro para protegerse, como es propio en las circunstancias rurales, pero sí es necesaria la evitación del otro para reducir los niveles de ame-

naza. Es propio de sociedades autosuficientes un relacionamiento de evitación basado en la formalidad de la interacción. Sin embargo, para el modelo solidario del cristianismo, el aislacionismo es egoísmo. El cristianismo es eminentemente compañerismo.

#### **2.4. La moralidad alternativa**

Una comprensión de las virtudes éticas, que Aristóteles propone en el libro tercero de *Ética a Nicómaco*, determina la identificación de acciones voluntarias e involuntarias (Aristotle & Ostwald, 1962). En las experiencias de un sujeto generalizado y mecanizado se logra determinar un aparato involuntario de acciones que surgen de una improvisación de costumbre. El individuo, en el mercado de las ideas y atrapado en el aparato involuntario de las acciones, ostenta conductas que dificultan la apropiación y la realización de virtudes propias del monoteísmo ético (White, 1988). Este hecho se afirma con el problema de la generalización y concepción de justicia (Thomas & Aristotle, 1946). Con altos niveles de eficiencia material y pocos escenarios para el ejercicio de la volición, el sujeto adopta las simples regulaciones de *relacionamiento* que el Estado otorga, y se queda en los mínimos de respuesta ética. Esta situación es antagónica frente al andamiaje del monoteísmo ético. El monoteísmo ético es complejo y dialéctico, pues es en su naturaleza deontológica eminentemente formal y no material; y el aprovisionamiento que adiciona el cristianismo es exigente, por pretender la motivación, y es altamente incluyente, por ser generalizable y universal.

### **3. Estrategias misionales corporativas**

La misiología es la región del estudio teológico encargada de los ejes temáticos o constructos involucrados en los procesos evangelizadores. En estos se concentraron los esfuerzos de los investigadores, específicamente en lo relacionado con los desafíos de la gran comisión y en las estrategias implementadas en el plan de la redención.

#### **3.1 Las grandes urbes: un objetivo de alto valor**

Las ciudades son centros de creación de empleo, innovación y crecimiento (Oxford Economics, 2014). Esto es un hecho evidente en el decurso histórico. En estos escenarios urbanos se alberga a gran parte de la población mundial.



Para el caso colombiano, el Banco de la República (2020) señala que la población urbana, para finales del siglo XX alcanzó el 70% de los habitantes del país. Las ciudades colombianas que albergan la mayor población son en su orden: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena. La primera ostenta una población de más de siete millones de habitantes, mientras que la última, según las proyecciones del DANE, y tomando como base el censo de 2018, alcanza el millón de habitantes.

### **3.2 Un llamado urgente**

La gran comisión dada por Jesús a sus seguidores, está definida: *“Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo”* (Mt 28:19-20). Tal labor debe llevarse de forma especial en las grandes urbes, dado que ellas acumulan el mayor número de pobladores.

El gran Maestro dejó una importante lección relacionada con el interés en las grandes ciudades. Tal caso se evidencia en Lucas 10:10: *“Designó el Señor también a otros setenta, a quienes envió de dos en dos delante de él a toda ciudad y lugar adonde él había de ir”* [el subrayado es nuestro].

Al respecto, White (1963) argumenta que *“La obra en las ciudades es la obra esencial para este tiempo. Cuando se trabajen las ciudades como Dios desea, el resultado será la puesta en operación de un poderoso movimiento cual nunca se ha visto”*.

La gran comisión involucra esfuerzo tanto individual como colectivo, y amerita claridad meridiana sobre lo que se busca en cada acción realizada: *“Hay que trazar planes juiciosos para que esa obra pueda ser hecha en la forma más ventajosa. Cada vez más, a medida que la maldad aumente en las grandes ciudades tendremos que trabajarlas desde centros de avanzada”* (White,1906, p.10). Esta misma autora añade: *“Dios pide ahora a sus mensajeros, en términos definidos, que amonesten a las ciudades mientras la misericordia todavía perdura y mientras las multitudes son aún susceptibles a la influencia convertidora de la verdad bíblica”* (White,1906, p. 23).

### **3.3 La labor misional en las grandes urbes**

Al revisar la historia de los grandes líderes misioneros de la historia sagrada, se observa que siempre realizaron acciones o estuvieron relacionados con las grandes urbes. Así, tenemos a Moisés y José en Egipto, Daniel en Babilonia, Jonás en Nínive y Abraham en Sodoma. En este último caso, se encuentra la famosa súplica por un pueblo impenitente: *“Lejos de ti el hacer tal, que hagas morir al justo con el impío, y que sea el justo tratado como el impío; nunca tal hagas. El Juez de toda la tierra, ¿no ha de hacer lo que es justo?”* (Gén. 18:25). Petición hecha en busca de misericordia para una ciudad que perecía en la decadencia moral del momento, lejos de Dios.

El fundador del cristianismo modeló la práctica de evangelización urbana en reseñas como la siguiente: *“Recorría Jesús todas las ciudades y aldeas, enseñando en las sinagogas de ellos, y predicando el evangelio del reino, y sanando toda enfermedad y toda dolencia en el pueblo”* (Mt 9:35) Esto indica que Jesús, además de ir por ciudades y aldeas, también hacía una obra importante en las más grandes organizaciones del momento: “las sinagogas de ellos”, estos eran escenarios que también reunían a multitudes. De allí que el apóstol continuó su relato diciendo: *“Y al ver las multitudes, tuvo compasión de ellas; porque estaban desamparadas y dispersas como ovejas que no tienen pastor”* (Mt 9:36). Lo descrito se puede sintetizar en las tres grandes acciones que se deben realizar en las estrategias misionales en las grandes urbes: enseñar, predicar y sanar.

Del mismo modo, se encuentra la labor realizada por el apóstol Pablo en las grandes ciudades greco-romanas (Gálatas 2:8-9, Hechos 9:15). La actividad de Pablo se concentró en ciudades como Atenas, Antioquía de Pisidia, Berea, Colosas, Corinto, Éfeso, Filipos, Iconio, Laodicea, Listra, Tesalónica, entre otras.

Los métodos evangelísticos utilizados por el apóstol se pueden distinguir por el criterio de escogencia de objeto: judíos y gentiles. Para Richter (2017), “Pablo aprovechó el contacto que le ofrecían las sinagogas como instituciones religiosas ya establecidas. De la misma manera, cuando comenzó a evangelizar a los gentiles, también utilizó una institución social ya establecida que le permitía mantener contacto con muchas personas” (p. 65). Dejando claro que para el desarrollo de actividades misionales en las gran-

des urbes deben idearse diferentes métodos que se adapten a los escenarios existentes.

### **3.4 ¿Qué se está haciendo?**

Frente al panorama descrito se vienen realizando grandes esfuerzos misioneros desde el evangelismo personal y desde las oportunidades que brindan actualmente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Aun así, se requiere un mayor esfuerzo para llegar a las personas en los entornos organizacionales donde pasan largos periodos de su vida, tanto a través de la creación de métodos como desde el mejoramiento de las estrategias y recursos existentes.

Uno de los métodos eficientes de evangelismo urbano es el denominado *Colportaje*. Este método consiste en dar a conocer el evangelio a través de la distribución de publicaciones que apoyan la gestión misional: “*Debidamente desempeñada, la obra del colportor es una obra misionera del más elevado carácter. Para presentar a las gentes las verdades importantes para nuestros tiempos no se puede emplear método mejor y más afortunado*” (White, 1974, p. 71).

Últimamente, el método del colportaje instrumentaliza el *Comportamiento Ciudadano Organizacional* para atender a las organizaciones, mediante capacitaciones o entrenamiento corporativo.

Del mismo modo, la organización *Apartament Life*, fundamentada en la fe, con su eslogan “Somos la vida de la fiesta”, realiza eventos en los entornos residenciales de apartamentos, estrechando lazos de amistad y simpatía con los residentes.

El método consiste en ofrecer servicios de acompañamiento social. Instalan o ubican a uno de sus miembros en el conjunto de apartamentos para que reconozca ocasiones de integración. Esto permite realizar eventos articuladores de las relaciones sociales con la estrategia misional. Los contenidos del *Comportamiento Ciudadano Organizacional* están incluidos en este modelo.

Nuestra investigación advierte la eficiencia de estos dos métodos en la evangeliza-

ción urbana corporativa, sin embargo, se requiere enfatizar la vinculación en todas las estrategias del método evangelístico de Jesucristo: *“Sólo el método de Cristo será el que dará éxito para llegar a la gente. El Salvador trataba con los hombres como quien deseaba hacerles bien. Les mostraba simpatía, atendía a sus necesidades y se ganaba su confianza. Entonces les decía: ‘Seguidme’”* (White, 1959, p. 102).

## Conclusiones

Las ciudades comportan ventajas y desafíos para los intereses de proselitismo. Es conveniente reconocer las circunstancias favorables para introducir modelos de integración evangelizadora. Es el caso de las formas de organización de las ciudades a través de locaciones corporativas.

Se ha considerado que las personas felices son más productivas. Esta consideración ha generado modelos como el de Comportamiento Ciudadano Organizacional, el cual propone que los individuos, además de sus funciones de desempeño regular en las organizaciones, también deben desarrollar acciones altruistas tanto dentro de la organización como alrededor en sus públicos de influencia (Organ, 1988).

La búsqueda de la felicidad y del bienestar en los individuos es un indicador funcional en la implementación de estrategias misionales. El modelo de *Comportamiento Ciudadano Organizacional* puede ser instrumentalizado en propósitos de evangelización corporativa en contextos urbanos, pues este modelo estimula acciones relativas al interés vocacional del sujeto, como a los comportamientos saludables del entorno.

## Referencias bibliográficas

- Aristotle, & In Ostwald, M. (1962). *Nicomachean ethics*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Banco de la República. Recuperado de <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-119/el-campo-y-la-ciudad-colombia-de-pais-rural-pais-urbano>. Recuperado 18 de junio de 2020
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. Hunum Performance.
- Broadman & Holman. (2014). *Santa Biblia: Reina Valera 1960, Azul, Para Regalos y Premios Biblia / Reina Valera 1960, Blue, Gift & Award Bible*. B & H Español.
- Castells, M., Balanowski, V., & Godard, F. (2017). *Monopolville: Analyse des rapports entre l'entreprise, l'État et l'urbain à partir d'une enquête sur la croissance industrielle et urbaine de la région de Dunkerque*. *Annales de géographie*. Année 1975. Vol. 466. pp. 733-734
- Cepeda, X, Velásquez, X. y Marín, X. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Revista Estudios Gerenciales*, 33, 271-280.
- Dávila de León, M. C. y Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 1, 35-48.
- Engels, F. (2019). *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. Hamburg: Gröls Verlag.
- Halbwachs, M. (2002). *Morphologie sociale*. Chicoutimi. *Journal of Management*, 26(3), p. 199-218.
- Lefebvre, H. (2014). *The urban revolution*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Montenegro, A. y Posada, C. E. (2020). *La criminalidad en Colombia*. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/criminalidad-colombia>
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4. 94-98.
- Organ, D.W.; Podsakoff, P.M.; Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage: Thousand Oaks, California.

- Oxford Economics. (2014). Future trends and market opportunities in the world's largest 750 cities: How the global urban landscape will look in 2030.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Indiana: Indiana University.
- Portafolio. (25 de agosto de 2018). Lo que nos roba la corrupción. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/lo-que-nos-roba-la-corrupcion-en-colombia-520437>
- Quintero, H. "El << yo >> que me pertenece: el uso pronominal y no traslativo de ' en Romanos 7: 7-25/THE". Cuestiones Teológicas, 45(104), 411.
- Richter, E. (2017). El método de Pablo y la evangelización en grandes ciudades. Revista Estrategias para el Cumplimiento de la Misión, 15(01), 65.
- Santa Biblia. Versión Reina Valera 1960.
- Simmel, G. (January 01, 1980). The metropolis and mental life. Urban Place and Process, 19-30.
- Thomas, A., Raffo Magnasco, B. R. & Aristotle. (1946). La justicia: comentarios al libro quinto de la Ética a Nicómaco. Buenos Aires: Cursos de Cultura Católica.
- Toro Jaramillo, I. D. y Parra Ramírez, R. D. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación: cualitativa / cuantitativa. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Universidad de EAFIT.
- Vera Salas, L. y Gálvez Izquieta, P. C. (2016). Comportamiento Organizacional Ciudadano o Síndrome del Buen Soldado. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 10(4), 44-50.
- Weber, M. (1958). The city. London: The Free Press.
- White, E. (1959). Ministerio de curación. Estados Unidos de América: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. (1974). El colportor evangélico. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (1974). Obreros evangélicos: instrucciones para todos los que son colaboradores de Dios. Mountain View, Calif.: Publicaciones Interamericanas, Pacific Press.
- White, E. (1978). El evangelismo. Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana.

White, E. G. (1963). *Medical ministry*. California: Pacific Press.

White, E. G. H. (1988). *Last day events from the letters and manuscripts of E.G. White*. Redding, Calif.: B. Bruce.

Wirth, L. (1964). *On cities and social life: Selected papers*. Chicago: University of Chicago Press.