

**GRUPO DE ESTUDIO: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**



UNIVERSIDAD  
**SANTO TOMÁS**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
TRABAJO DE GRADO. INFORME FINAL GRUPO DE ESTUDIO  
INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES  
2021

**GRUPO DE ESTUDIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA: INFORMES DE  
SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

NUBIA YANNETH JIMÉNEZ MOLINA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
TRABAJO DE GRADO. INFORME FINAL GRUPO DE ESTUDIO  
INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ  
2021

**GRUPO DE ESTUDIO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA: INFORME DE  
SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

NUBIA YANNETH JIMÉNEZ MOLINA

DOCENTE DIRECTOR:

HELGA OFELIA DWORACZEK CONDE

DOCENTE CO-DIRECTOR:

CARLOS ALBERTO LEÓN MEDINA

DOCENTE CO-DIRECTOR:

NORHY ESTHER TORREGROSA JIMÉNEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

TRABAJO DE GRADO. INFORME FINAL GRUPO DE ESTUDIO

INFORMES DE SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ

2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por hacerme creer desde la fe que los mejores frutos de la cosecha son aquellos que se siembran con amor y constancia.

A mi madre, mi hermano, cuñada y sobrinos por su apoyo, amor y motivación a permitirme soñar y confiar que el trabajo con esfuerzo y dedicación nos permiten alcanzar los objetivos.

A mi tío Jorge Molina González que me acompaña desde el cielo, y siempre se alegró con mis triunfos y me aconsejó en los momentos de adversidad.

A mi directora de proyecto Dra. Helga Ofelia Dworaczek Conde por el aprendizaje, disposición, dedicación en cada momento.

Finalmente agradezco a mi alma mater Universidad Santo Tomás por abrirme sus puertas, orgullosamente Tomasina.

## **Tabla de contenido**

I.1. Introducción

I.2. Justificación

I.3. Marco Teórico

1.4. Resultados

1.5. Conclusiones y Recomendaciones

I.6. Referencias

## Resumen

El proceso de investigación se elabora a través de la acción transdisciplinaria que integra a docentes y estudiantes de la Maestría en Administración – MBA.

Con base a lo anterior, la estructura de los proyectos incluye la revisión de la literatura con enfoque cualitativo que posibilita el análisis de las fuentes de información, así como un tipo de investigación descriptiva, explicativa a partir de Hernandez Sampieri (2014).

A partir de esta, en torno al Grupo de Estudio se desarrollan proyectos con perspectiva social, el primero es el reto de innovación Movilab, correspondiente a la convocatoria “La ciudad la movemos todos”, en el cual se propone un plan de negocio para implementación de cicloparqueaderos y el segundo hace referencia a “Informes de sostenibilidad de las organizaciones”, orientado a investigar como son las organizaciones y su relación con la cultura organizacional para lograr el éxito en sus aportes a los Objetivos de desarrollo sostenible y consolidar una estrategia organizacional orientada a la sostenibilidad.

El análisis de la información muestra la importancia de los informes como aporte a la organización en materia social y ambiental y de esta forma fortaleciendo la sostenibilidad así como optimizando los procesos de gestión y estandarización.

**Palabras claves:** informes GRI, Reportes de sostenibilidad, Universidades.

## **Abstract**

The research process is developed through transdisciplinary action that integrates teachers and students of the Master of Administration - MBA.

Based on the above, the structure of the projects includes a review of the literature with a qualitative approach that enables the analysis of information sources, as well as a descriptive, explanatory type of research based on Hernandez Sampieri (2014).

From this, around the Study Group projects with a social perspective are developed, the first is the Movilab innovation challenge, corresponding to the call "The city is moved by all", in which a business plan is proposed for the implementation of bike parks and the second refers to "Organization Sustainability Reports", and their relationship with organizational culture to achieve success in their contributions to the Sustainable development goal and consolidate an organizational strategy oriented towards sustainability.

The analysis of the information shows the importance of reports as a contribution to the organization in social and environmental matters, thus strengthening sustainability as well as optimizing management and standardization processes.

**Keywords: GRI reporting, sustainability reports, universities**

## Introducción

De acuerdo con la política de investigaciones de la Universidad Santo Tomás, el presente reporte hace parte del trabajo desarrollado en el marco de los lineamientos de formación en capacidades de CTeI (2020) orientado al Grupo de Estudio denominado Maestría en Administración - MBA.

El Grupo de Estudio está liderado por la Maestría en Administración - MBA de la sede principal Bogotá y desarrolla proyectos con los docentes, estudiantes, egresados y administrativos donde este documento ilustra el trabajo adelantado en el período 2020-2021 desde la perspectiva formativa con: seminario de investigación I y seminario de investigación II y la aplicada desde los siguientes: participación reto de innovación Movilab la ciudad que movemos todos y el documento a publicar en la Universidad de Anáhuac México: estado del arte Informes de sostenibilidad de las organizaciones.

Los proyectos se focalizan en torno al Grupo de Estudio. El primero reto Movilab corresponde a la convocatoria “La ciudad la movemos todos”, se plantea un plan de negocio para implementar sistemas novedosos de cicloparqueaderos apoyado en la metodología cualitativa; a partir de ésta, se hace una aproximación al contexto mundial y nacional para identificar aspectos fundamentales relacionados con la movilidad urbana y las necesidades de los biciusuarios en cuanto infraestructura para el estacionamiento de bicicletas, se participa en la ponencia en la Universidad de Anáhuac de México donde se muestra un estado de la cuestión de los informes de responsabilidad social aplicando el enfoque cualitativo y el análisis de contenido a partir de la técnica sociológica de Ryan y Rusell (2003), donde se responde la pregunta ¿por qué las organizaciones presentan informes de sostenibilidad frente al GRI?

Por último y como parte del seminario de investigación II se elaboró el proyecto denominado: Análisis del Global Reporting International (GRI) y la relación con la cultura organizacional en las universidades en Colombia, donde se investiga como son las universidades en Colombia y su relación con la cultura organizacional para lograr el éxito en sus aportes a los ODS y consolidar una estrategia organizacional orientada a la sostenibilidad, esta investigación se ubica en el área del conocimiento de ética y responsabilidad social.

## **Justificación**

El magíster en administración de negocios debe ser un profesional íntegro que se adapte a los cambios vertiginosos que día a día se están desarrollando, por lo que desde el estado del arte de los informes de responsabilidad y el análisis del global reporting (GRI) muestra el compromiso social, económico y ambiental que tienen todas las organizaciones sin importar el objeto o razón social de la misma, lo que se convierte en un reto para los ejecutivos en cómo hacer que las compañías sean sostenibles en una sociedad, país y esto de la mano con la cultura organizacional.

Crear desde la organización para generar país y consolidar una estrategia que integre la empresa privada, la sociedad, la academia y el Estado construyendo conocimiento a través de la investigación documental, análisis del entorno interno y externo y así proponer estrategias competitivas que realmente generen un diferencial que corresponda a las dinámicas mundiales, actuales y futuras.

Como sociedad se realiza un aporte hacia la proyección y sostenibilidad de un país desde distintas aristas como son: social, económica y ambiental, no menos importante una de la otra. Finalmente, permite a la academia dar continuidad a investigaciones enfocadas en las universidades como empresas que indiscutiblemente brindan la primera línea de soporte a los estudiantes, líderes y empresarios del mañana.

## Marco Teórico

En la participación del Grupo de Estudio: Maestría en Administración - MBA enfocado al análisis de informes GRI y su relación con la cultura organizacional se desarrolla a través del pensamiento estratégico que según Vivas (2000) es una cualidad creadora, gerencial y empresarial que posee el director o gerente pensador y que tiene relación directa con el estilo de gerencia. Igualmente, Rosales (2001) considera que es un proceso por el cual las compañías desarrollan actividades financiadas en busca de metas u objetivos teniendo como base el análisis del ambiente interno y externo.

Basados en la perspectiva teórica anterior, sobre el pensamiento estratégico que permite a las organizaciones independientemente de su objeto social se anticipen a la construcción y desarrollo de estrategias innovadoras, creadas y pensadas para cumplir con la misión y visión de la misma y de esta forma impacten a la organización tanto al interior como al exterior generando diferenciadores medidos desde indicadores estándar y reconocidos a nivel mundial como son los informes GRI.

De igual forma la relación con la cultura organizacional que también se mide de forma manual o a través de herramientas que miden Great place to work entre algunos, y son indicadores vitales para que la organización en conjunto focalice sus esfuerzos hacia las acciones planeadas estratégicamente, vista la cultura organizacional según Shein (1984) como las premisas básicas para resolver problemas de adaptación externa e integración interna y que son transmitidas a los grupos de interés.

Para Roob (2000) una empresa resiliente es la que tiene la capacidad de mantener la ventaja competitiva cumpliendo con los objetivos de la organización, con gran capacidad de innovación y adaptación a los cambios del mercado y las tecnologías,

así mismo relaciona cuatro características esenciales de organizaciones resilientes como son: capacidad de crear, proporcionar seguridad, gestionar las consecuencias emocionales de la transformación continua y aprender.

Basados en el concepto anterior una organización resiliente debe tener la capacidad de resistir a los cambios, a las crisis del entorno interno y externo, tomándolas como aprendizaje para salir fortalecidas a través de la innovación y aceptación rápida a los movimientos.

Se adaptó al trabajo teniendo como referencia las dinámicas de sostenibilidad que enfrentan las organizaciones donde las pueden asumir a partir de interacciones entre la tecnología, la seguridad y la transformación continua, es así como el estado del arte ilustra los estándares GRI donde se convierten en un instrumento de gestión para las organizaciones resilientes.

El autor Francois Vallaeys considera la Responsabilidad Social Universitaria como: *“Una nueva filosofía de gestión universitaria que pretende renovar el compromiso social de la Universidad al mismo tiempo que facilitar soluciones innovadoras a los retos que enfrenta la educación superior en el contexto de un mundo globalizado pero insostenible en sus patrones de desarrollo”*.

De acuerdo con el quehacer de la Universidad se convierte en un dinamizador de estrategias de sostenibilidad que articulan el Estado, la Sociedad y las empresas desde perspectivas innovadoras que se adapten al contexto y aporten activamente al logro de los objetivos de desarrollo sostenible y se proyecte como líder humanista de una sociedad responsable y resiliente.

## Resultados

- Actividad No. 1: Realizar el estado del arte.
  - Nombre de la actividad: El estado del Arte: Efecto de la pandemia en la industria farmacéutica.
  - Objetivo de la Actividad: Desarrollo de habilidades para consulta de literatura a partir de una tema.
  - Tipo de Producto: Presentación final del espacio académico seminario de Investigación I.
  - Modalidad: Virtual.
  - Link del Producto:  
<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1wsNGeBZoaOuOcHAnnG8CIanHPH15fuEe>
  - Certificado: N/A.
- Actividad No. 2: Proyecto MoviLab
  - Nombre de la actividad: Aspectos normativos y financieros a tener en cuenta para los cicloparqueaderos, a través de los sellos de calidad.
  - Objetivo de la Actividad: Realizar con el equipo multidisciplinario en diversos espacios académicos de la maestría la propuesta final para la respuesta al proyecto de innovación abierta la ciudad la movemos todos.
  - Tipo de Producto: Pitch (3 sesiones)
  - Modalidad: Virtual

- Link del Producto:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1KLqPsedEFN3i6cUdgx2uRvTD3iBHs5>

Pd

- Certificado:



- **Actividad No. 3: Congreso Internacional Anáhuac de Responsabilidad Social**
  - Nombre de la actividad: Estado del arte informe de Sostenibilidad de las organizaciones.
  - Objetivo de la Actividad: Visibilizar a nivel internacional el trabajo realizado desde el Grupo de estudio que articula el plan de estudio, el proyecto institucional y el impacto social de las acciones de la Universidad.
  - Tipo de Producto:
    - Resumen-memorias del Congreso
    - Artículo: publicación en el segundo capítulo titulado Responsabilidad Social Universitaria del libro Responsabilidad Social y Sostenibilidad: Hacia la reconstrucción sostenible, derivado del XIV Congreso Internacional Anáhuac de Responsabilidad Social.
    - Ponencia en línea. Septiembre de 2021

- Modalidad: En línea
- Link del producto:

[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1bs\\_bd1MDYJNw0xmadtP6CqfO8fED](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1bs_bd1MDYJNw0xmadtP6CqfO8fED)

LQ0q

- Certificado:



**CONGRESO INTERNACIONAL ANÁHUAC  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

*Investigación en Responsabilidad Social y Sostenibilidad*

Huixquilucan, Estado de México; 30 de julio 2021.

**Jiménez Molina Nubia Yanneth  
Dworaczek Conde Helga Ofelia  
Páez Luz Marina**

Presentes

Por este medio, nos es grato comunicarles que su ponencia titulada: "**Estado del Arte Informes de Sostenibilidad de las Organizaciones**", ha sido sometida a dictamen y aceptada para ser publicada en el segundo capítulo titulado Responsabilidad Social Universitaria del libro *Responsabilidad Social y Sostenibilidad: Hacia la reconstrucción sostenible*, derivado del XIV Congreso Internacional Anáhuac de Responsabilidad Social.

Adjunto encontrarán las recomendaciones solicitadas por el Comité Dictaminador, mismas que les solicitamos considerar y enviarnos nuevamente el archivo incluyéndolas.

Adicional les pedimos añadan en este envío, la carta anexa de cesión de derechos debidamente requisitada y firmada, una por cada autor participante, acompañada de una identificación oficial.

Es importante mencionarles que deben enviar los archivos y documentos arriba solicitados a más tardar el lunes 20 de septiembre de 2021, al correo: [responsabilidad.social@anahuac.mx](mailto:responsabilidad.social@anahuac.mx)

Sólo nos resta agradecerles su interés por participar en este proyecto y edición del Congreso.

Atentamente,



- **Actividad No. 4: Coloquio Internacional de Investigación y Administración 2021**

- Nombre de la actividad: Informe de sostenibilidad de las organizaciones
- Objetivo de la Actividad: Fortalecer habilidades comunicativas para transmitir resultados de procesos de investigación.
- Tipo de Producto: Producción multimedia, Ponente y asistente al evento.
- Modalidad: Virtual
- Link del Producto:

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1BItkiF2VJAYwaRmeAMSuhRas9K>

[zXQvBk](#)

- Certificado:



La Facultad de Administración de Empresas y la  
Maestría en Administración MBA de la Universidad Santo Tomás

**Certifican que**  
**Nubia Yanneth Jiménez Molina**  
C.C. 52057371

Título: Título: Informes de sostenibilidad en las organizaciones

Participó en calidad de **PONENTE** en el  
**II COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2021 - PAÍS INVITADO ESPAÑA -**

Que se realizó en modalidad virtual a través de la plataforma ZOOM,  
del 12 al 14 de mayo de 2021.

  
**MAURICIO NOVOA CAMPOS**  
DECANO FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

  
**HELGA OFELIA DWORACZEK CONDE**  
DIRECTORA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN MBA



La Facultad de Administración de Empresas y la  
Maestría en Administración MBA de la Universidad Santo Tomás

**Certifican que**  
**Nubia Yanneth Jiménez Molina**  
C.C. 52057371

Título: Informes de sostenibilidad en las organizaciones

Participó en la modalidad de **PRODUCCIÓN MULTIMEDIA** en el  
**II COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2021 - PAÍS INVITADO ESPAÑA -**

Que se realizó en modalidad virtual a través de la plataforma ZOOM,  
del 12 al 14 de mayo de 2021.

  
**MAURICIO NOVOA CAMPOS**  
DECANO FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

  
**HELGA OFELIA DWORACZEK CONDE**  
DIRECTORA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN MBA



La Facultad de Administración de Empresas y la  
Maestría en Administración MBA de la Universidad Santo Tomás

**Certifican que**  
**Nubia Yanneth Jiménez Molina**  
C.C. 52057371

Participó en calidad de **ASISTENTE** en el  
**II COLOQUIO DE INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2021**  
**- PAÍS INVITADO ESPAÑA -**

Que se realizó en modalidad virtual a través de la plataforma ZOOM,  
del 12 al 14 de mayo de 2021.

  
**MAURICIO NOVOA CAMPOS**  
DECANO FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

  
**HELGA OFELIA DWORACZEK CONDE**  
DIRECTORA MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN MBA

- Actividad No. 5: Informe Seminario de Investigación II

- Nombre de la actividad: Construcción del proyecto de investigación.
- Objetivo de la Actividad: Reconocimiento de la metodología de la investigación para la aplicación de un proyecto organizacional.
- Tipo de Producto: Presentación final de la materia seminario de Investigación II.
- Modalidad: Virtual..
- Link del Producto:  
<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1fw7e2RuUu8bNSZRSLi3T0g5InFBo1sJ>
- Certificado: N/A.

## Conclusiones y recomendaciones

Desde los seminarios de investigación 1 y 2, se estructura la problemática y el estado del arte con el fin de abordar los temas de responsabilidad social y medición de reportes como es el GRI. Las compañías nacionales, multinacionales o de economía mixta deben enfocar su estrategia basados en los planes de su ubicación geográfica, esto permite conseguir los objetivos de la compañía. Vale la pena señalar que los objetivos corporativos deben estar alineados u orientados para el caso Colombia en la agenda 2030, así como apuntando a los ODS, de esta forma en cascada la alta gerencia debe tener la capacidad de realizar un plan estratégico orientado a crecer como compañía, tener una participación importante en el mercado y con un alto nivel de responsabilidad social y sostenibilidad.

El global reporting GRI, se convierte en una herramienta importante para la organización y sus grupos de interés pues de esta manera se puede realizar una medición de lectura global sobre aspectos económicos, sociales, ambientales y administrativos.

Como estudiantes en la Maestría en Administración – MBA recibimos las herramientas necesarias para ser socios del negocio aportando un pensamiento estratégico y generando valor para la organización. Por otra parte, como emprendedor se adquieren las habilidades y herramientas para tener una visión y proyección más clara, esto desde la investigación que toma un papel relevante para entender cómo y dónde consultar bases a nivel mundial para realizar un análisis deductivo del entorno y lograr proyectar acciones articuladas a la estrategia de la organización.

## Referencias

- Accountability (2006) Guidance Note on the principles of materiality completeness and responsiveness as they relate to the AA1000 Assurance Standard. Disponible en formato pdf en la web [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (25 de octubre de 2013). BID facilita inversiones en valor compartido por empresas en América Latina y el Caribe [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-10-25/empresas-invierten-en-valor-compartido,10615.html>.
- Bermejo, R. (2014). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomímesis. Bilbao: Hegoa. Recuperado de <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>
- Cañal, P. y Vilches, A. (2009). El rechazo del desarrollo sostenible: ¿una crítica justificada? Enseñanza de las Ciencias, Número Extra VIII Congreso Internacional sobre Investigación en Didáctica de las Ciencias, Barcelona, pp. 676-679 <http://ensciencias.uab.es/congreso09/numeroextra/art-676-679.pdf>
- Casani, F. & Perez-Esparrell, C. (2009): “La responsabilidad social en las universidades públicas españolas: vectores de cambio en la gobernanza”, Investigaciones de Economía de la Educación, 4, 127-137
- Cueto-Cedillo, C., De La Cuesta-González, M. (2019). La Administración Pública de la Responsabilidad Social Corporativa. (2da ed.,) Ed Area de Innovación y Desarrollo, SL
- Cultura Consciente (7 de noviembre de 2019). Cultura corporativa orientada a la sostenibilidad. <https://capitalismoconsciente.es/blog/cultura-corporativa-orientada-sostenibilidad/>

- Hopkins, M. S. (2010). Ocho razones por las que la sostenibilidad cambiará la gestión. *Harvard Deusto Business Review*, 186, 8-11. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/ocho-razones-por-las-que-la-sostenibilidad-cambiara-la-gestion>
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2012): “Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio”, *Opción*, 28(68), 243-256. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31025437012>
- Global Reporting Initiative (2006) Guía G3 para la elaboración de las memorias de sostenibilidad, Amsterdam. Disponible en formato on-line y pdf en la página web [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org).
- Hendrix, M. K. (2014). *Sustainable backyard polyculture: Designing for ecological resiliency*. EE.UU.: Smashwords Edition. Recuperado de <https://www.smashwords.com/books/view/464584>
- Hernandez Sampieri, Roberto. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico. McGraw-Hill Interamericana Editores
- Hoyos Botero, Consuelo. (2000). *Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte*. Medellín: Señal Editora.
- Jiménez- Luis. (2012). La sostenibilidad como oportunidad ante la crisis: economía verde y empleo. *Revista Ambiental. Crisis y medio ambiente: ¿Oportunidad o retroceso?*, N° 101: 42-52
- Larrán, M. y Andrades-Peña, F. J. (2015). Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. DOI: 10.1016/S2007-2872(15)30005-6
- Mainardi, C. F. (2015). *Los Indicadores GRI como modelo de análisis de la Responsabilidad Social de las Universidades Brasileñas* [tesis de doctorado,

Universidad de León]. Repositorio Institucional.  
<https://buleria.unileon.es/handle/10612/5602>

Marc Vilanova, Joseph María Lozano, Marta Dinarés, (2006) *Accountability, comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*, Madrid. Forética. Disponible en formato pdf a través de la web [www.foretica.es](http://www.foretica.es)

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, enero-febrero, 1-18. Recuperado de [goo.gl/xGGK7D](http://goo.gl/xGGK7D)

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y MERCOSUR. (2008). *Compras públicas sustentables en el MERCOSUR. Lineamientos para la elaboración de políticas*. Buenos Aires: Instituto Argentino para el Desarrollo Sustentable (IADS). Recuperado de <http://www.iadsargentina.org/pdf/IADSManualinteriorescorregido071108.pdf>

Robb Dean. (2000). *Building Resilient Organizations*. Recuperado el 5 mayo de 2011 en: <http://www.robbconsulting.com/resilientarticle.pdf>

Rodríguez, C. (20 de mayo de 2012). *Sostenibilidad en las empresas*. <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Rosales, Ramón (2001). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas, Venezuela: Ediciones Iesa, Fundación Polar. Editorial Texto. Segunda Reimpresión. Pp. 50-98.

Ryan, G. W. y Russell Bernard, H. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15 (1), 85-109. <http://dx.doi.org/10.1177/1525822X02239569>

Vallaey, F. (2008). Responsabilidad social de las universidades. Propuesta para una definición madura y eficiente.

Vivas, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico. Material De Apoyo. Doctorado En Ciencias Gerenciales. Urbe. Maracaibo. Estado Zulia. Pp. 45-88