

**GESTIÓN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA COMO FUENTE DE VENTAJA  
COMPETITIVA EN LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
GESTÃO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA COMO FONTE DE VANTAGEM  
COMPETITIVA DA UNIVERSIDADE SANTIAGO DE CALI**

*Recibido: 24/02/2017 – Aprobado: 17/05/2015 – Publicado: 31/05/2017*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Sonia Yazmin Velasco Ramírez<sup>1</sup>

Mestre Universidad Santiago de Cali

José Valencia Valencia<sup>2</sup>

Estudiante de la Maestría en la Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali

Juan Pablo Vera Porras<sup>3</sup>

Estudiante de la Maestría en la Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali

José Echavarría García<sup>4</sup>

Estudiante de la Maestría en la Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali

## **RESUMEN**

El presente artículo de investigación derivado del proyecto de investigación titulado “Diseño de un modelo de sostenibilidad para el mejoramiento de las ventajas competitivas de las Instituciones de Educación Superior IES” hace un proceso descriptivo explicativo del cómo se pueden mejorar las ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali de la ciudad de Cali Valle del Cauca en Colombia, a partir del uso eficiente del recurso

---

<sup>1</sup> Autor para correspondencia: Carrera 8 # 8-17 Barrio Santa Rosa – PBX: (+57 2) 518 3000  
Santiago de Cali, Valle del Cauca. Colombia. E-mail: soniavelasco@usc.edu.co

<sup>2</sup> Autor para correspondencia: jjosevalencia@usc.edu.co

<sup>3</sup> E-mail para correspondencia: juanvera@usc.edu.co

<sup>4</sup> E-mail para correspondencia: jose88\_55@hotmail.com

hídrico. La investigación se encuentra soportada en la teoría de responsabilidad social universitaria y de forma adyacente en la teoría normativa de los *Stakeholders*, desde el aspecto metodológico, la investigación se enmarca en un estudio de caso con unidades incrustadas (YIN. ROBERT. K. ;2005).

**Palabras-clave:** sostenibilidad; institución de educación superior; ventaja competitiva; educación superior.

## RESUMO

Este artigo deriva de projeto de pesquisa intitulado “Criando um modelo de sustentabilidade para melhorar as vantagens competitivas do Ensino Superior Instituições IES”. Consiste em um processo descritivo explicativo de como melhorar as vantagens competitivas da Universidade Santiago Cali Cali Valle del Cauca, na Colômbia, a partir do uso eficiente dos recursos hídricos eficientes. A pesquisa está apoiada na teoria da responsabilidade social e assim adjacente na teoria normativa dessas partes interessadas. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é parte de um estudo de caso com unidades incorporadas (Yin, 2005).

**Palavras-chave:** sustentabilidade; instituição de ensino superior; vantagem competitiva; ensino superior.

## ABSTRACT

This paper by-product of the research project entitled “Design of a sustainability model to improve the Higher education institutions’ competitive advantages” makes a descriptive-explanatory process of how the competitive advantages at the Universidad Santiago de Cali (Cali, Valle del Cauca – Colombia) can be improved as of the efficient use of hydric resources. The research is supported on the University Social Responsibility theory and adjacent on the Stakeholders theory; Methodologically, the research is shaped in a case study with incrustated variables. (YIN. ROBERT. K. ;2005).

Key words. Sustainability, Higher Education Institution, Competitive advantage, Higher education.

## INTRODUCCIÓN



La responsabilidad social universitaria se constituye en una apuesta de gran interés para las organizaciones del gremio y las que no lo son, se habla de una articulación entre la universidad, el estado, la sociedad y la empresa lo que mejoraría o contribuiría a la sostenibilidad de la sociedad.

Desde esta perspectiva de horizonte, la sostenibilidad ambiental de las comunidades es un problema que no solo debe ser abordado por el gobierno, sino que las universidades, las empresas y la misma comunidad; cada una desde un rol diferente, pero con perspectivas claras para la contribución directa a esta problemática que sin duda alguna afecta no únicamente la salud pública sino la continuidad de la producción y de las organizaciones.

Por lo anterior, la investigación que se enmarcó en un estudio de caso, da cuenta de la importancia que tiene la gestión de la eficiencia energética en las organizaciones, en el mejoramiento de las ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali, situación que va directamente relacionada con la continuidad del ente económico en cuanto mejora la visibilidad ante los diferentes grupos de interés mayoritariamente en los clientes, pero además contribuye al uso eficiente y conservación de los recursos naturales que son de suma importancia para el funcionamiento de la organización como tal.

La investigación aborda casos exitosos de sostenibilidad en Universidades, uso de estudios que han desarrollado al interior de la misma universidad y posteriormente la caracterización de las ventajas competitivas que se mejorarían en la Universidad a partir de la optimización del uso del recurso energético.

## **1. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

### **1.1. La responsabilidad social universitaria**

La responsabilidad social de las IES se constituyen en una apuesta de valor para las mismas, puesto que al ser organizaciones, y tener compromisos con los diferentes grupos de interés, el diseño y puesta en marcha de políticas de responsabilidad social orientadas a fortalecer su objeto social, se convierte en una estrategia de competitividad bastante importante (GUZMÁN, M. H. F., HASSAN, J. O. C., & GUZMÁN, M. K. F. ; 2016).

De igual forma la aproximación al concepto de responsabilidad social de las universidades se encuentra ligado a los programas de extensión que han venido realizando



lo mismo, trasladando una responsabilidad legal -de cumplimiento normativo- a las llamadas políticas de responsabilidad social, sin embargo, la teoría estructuralista de la responsabilidad social empresarial planteada por del Pilar Rodríguez, P. (2008) plantea que la organización hace responsabilidad social en la medida que cumple los aspectos normativos, porque la norma está pensada para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, lo cual es entendible desde un estado social de derecho, como es Colombia. En el momento en el que Colombia se declara estado social de derecho en la constitución de 1991, se proclama de igual forma que lo más importante para el estado colombiano es la sociedad, aquella que es sin duda la razón de ser de las instituciones educativas, aquella que tiene necesidad de formación integral y de la cual, la universidad tiene grandes responsabilidades. En este orden de ideas y concomitante con lo anterior, la responsabilidad social universitaria, se constituye en una apuesta de valor de la organización y que tiene a su vez el deber social de responder a unos grupos de interés (*stakeholders*) y dentro de estos grupos de interés está la sociedad lo que Valley (1996) citado por Florez Guzman, M. H., Adolfo Rubio-Rodriguez, G., Rodrad Cooperativ, M. S., & la UniveCurvelo Hasssl, J. (2017) considera como pilar fundamental para la generación, diseño y puesta en marcha de políticas de responsabilidad social universitaria. La responsabilidad social de la universidad se ha migrado a acciones separadas y poco articuladas, lo cual hace que los indicadores de formación integral no estén alineados con el deber ser de la universidad, Sethi, S. P. (1975) planteaba que existe una difícil aplicabilidad y concepción del concepto de RSE puesto que era difícil cumplir con indicadores que poco o nada estuvieran alineados con el objeto social del negocio, poniendo en entredicho el concepto de ser socialmente responsable, puesto que al plantear acciones que nada tienen que ver con sus externalidades, se constituye la responsabilidad social en un elemento de carga material y de indicadores para la universidad, abordando acciones que nada tiene que ver con la verdadera responsabilidad social que como universidad tiene con la sociedad, el medio ambiente y los demás grupos de interés.

Cabe resaltar que las teorías de cada uno de estos teóricos permitieron desarrollar un enfoque de responsabilidad social, rompiendo con los paradigmas que se tienen de la misma, se llamó enfoque estructural porque permitieron dar estructura a la RSE en el marco del cumplimiento del objeto social de las organizaciones, cuestión que es aún investigada en diferentes trabajos actuales; el enfoque estructural de la responsabilidad social el cual se basa en dar valor a la organización, ha sido ampliamente cuestionado,



generando un valor agregado al llamado marketing social y marketing ambiental, como unidades generadoras de valor en las organizaciones (Guzmán, M. H. F., Arbeláez, M. F. C., Balcázar, A. P. G., Hernández, E. D. A., Mejía, Y. T., & González, L. D. T. ; 2015), lo que implica que si la universidad utiliza la estrategia de responsabilidad social universitaria para generar valor en la organización, se enmarcaría en el concepto de la teoría estructuralista de la responsabilidad social, no permitiendo de esta forma verificar el cumplimiento de otras formas de responsabilidad social como la teoría integradora y de ética empresarial dentro de la organización.

De igual forma, las investigaciones hechas por del Del Castillo, C. C., & Parragué, M. M. (2008), se hace el barrido teórico de los diferentes enfoques, en los cuales se encuentra que la responsabilidad social empresarial ha tenido una tendencia estructural o teorías estructurales, otra de teorías integradoras, teorías de carácter político y las teorías sobre la ética y la moral de los negocios, las cuales tienen diferentes proponentes y en las que se encuentran Murray, K. B., & Montanari, J. B. (1986) en la teoría estructural de la responsabilidad social, Lizt, R. en el año (1996) de la teoría integradora, Porter, M. y M.R. Kramer (2002), Porter, M. y Kramer, M.R. (2006) en la teoría integradora y Por otra parte Jones, T. (1980) En su artículo “Corporate Social Responsibility revisited, redefined” el autor plantea que RSE es una forma de autocontrol que envuelve elementos de limitaciones normativas, incentivos altruistas y el imperativo moral en la búsqueda del nirvana social de las empresas (Murray, K., Montanari, J. ;1986), lo que a la luz del autor considera que efectivamente la responsabilidad social en las organizaciones, en algunos casos puede notarse difusa y puede generar confusiones en la práctica de responsabilidad social de unos grupos de interés con respecto a otros.

Ahora bien la Unesco en el año 2004 establece que uno de los desafíos que deben tener las instituciones en el siglo XXI es precisamente repensar el modelo de responsabilidad social que hasta ahora se ha venido teniendo por parte de las organizaciones, este modelo que efectivamente es insostenible en materia social y medio ambiental, situación que suscita al compromiso con la sociedad y el cuestionamiento de las realidades sociales, ambientales, económicas, a la competencia desenfrenada, al consumismo exacerbado de los recursos, a los derechos humanos como garantes de todos los procesos y a la igualdad y respeto hacia la diversidad, diversidad no solo en términos de recursos ambientales sino



de recursos sociales, entendiendo la individualidad y el respeto como organismo escénico para el diálogo permanente y la mejora continua (Unesco, 2012); de igual forma, las recientes transformaciones provocadas por la globalización, aboca a las universidades a que la responsabilidad social que ellas proclaman, sean soluciones a los retos que en materia social y ambiental se generan para el siglo XXI y la proyección para otros tiempos (OIE, 2014 citado por Colon, N., & Gabino, M. ; 2011).

Por otra parte y aportando a lo anterior Gil (2008) citado por citado por Colon, N., & Gabino, M. (2011) reconoce que la universidad puede conducir las preocupaciones de la comunidad hacia un conjunto de acciones individuales y colectivas, en pro del mejoramiento, conservación y preservación del medio ambiente, fomento de la solidaridad y por ende construir un futuro sostenible desde los aspectos sociales, económicos y ambientales; lo anterior soportado con Argibay (1997) quien planteaba que las Instituciones de Educación Superior, deben ser más conscientes con su entorno, además de ser difusoras de conocimiento, de la realidad ambiental de las comunidades y de las alternativas de construcción de sociedades más sostenibles y solidarias.

Ahora bien y en conclusión, una de las tareas primordiales de las IES, en el contexto actual, es formar profesionistas consientes de: a) los cambios en los patrones de consumo; b) la existencia de una demanda por un crecimiento económico sostenible que combine la actividad empresarial con la calidad de vida y la protección del medio ambiente; y c) la necesidad de un nuevo tipo de la ciudadanía, participativa en lo local y comprometida con los problemas y retos del mundo. La IES que quiera iniciar este camino deberá plantearse a sí misma como socialmente responsable y transitar por un cuestionamiento epistemológico de lo que se enseña; ¿qué visión del mundo se promueve en las aulas?, ¿cómo enseña?, ¿para qué enseña lo que enseña?, por ejemplo (Vallaes, 2008).

## **1.2. Las ventajas competitivas de las organizaciones**

Anteriormente, las empresas analizaban sus competencias con una visión externa de la compañía, siempre concentradas en una estrategia comparativa entre los resultados de la empresa frente al comportamiento de sus competidores. Entonces la ventaja competitiva era analizada desde una revisión de cualidades externas de las organizaciones, Porter, M. (1985), Otros autores como Teodoro Herzog (2001) proponen que las empresas deben volver a mirar hacia el interior para analizar aspectos que puedan ser considerados fuente



principal de ventaja competitiva. Este ejercicio fue denominado “Visión de la Empresa Basada en Recursos” en adelante VBR.

Es importante que las empresas tengan claridad en que son diferente de las demás por como están compuestas internamente, es entonces cuando toma importancia el concepto de la VBR, ya que, en el largo plazo, son los comportamientos internos de la compañía los que se convertirán en el *Know How* de la misma.

Teodoro Herzog en su artículo “Aproximación a la Ventaja Competitiva con Base en los Recursos”, cita a Wernerfelt, B. (1984) para complementar su planteamiento en el que “las empresas deberían verse más como una cartera de recursos”. El mismo autor explica que la VBR prefiere buscar la ventaja competitiva explotando preferentemente el lado de las fortalezas y debilidades de la empresa antes que las oportunidades y amenazas del entorno.

En ese sentido, existe una serie de elementos que pueden considerarse recursos de la empresa y estos recursos pueden verse como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones: a) activos contables b) activos intangibles c) factores externos controlables d) informaciones, conocimientos y capacidades organizativas f) conocimientos, habilidades, competencias y motivación (*know how*). Los recursos mencionados anteriormente pueden verse clasificados en dos grandes grupos, sobre los cuales más adelante, se analizarán los existentes al interior de la Universidad Santiago de Cali; estos son 1. recursos tangibles y 2. recursos intangibles.

En anteriores investigaciones, se descubrieron algunos de los ítems que describe el autor Teodoro Herzog, con los que cuenta la Universidad Santiago de Cali. Donde se incluyen el capital financiero (liquidez disponible), la capacidad de endeudamiento, capital de los accionistas, bancos, beneficios retenidos, infraestructura, bienes inmuebles, equipos, programas informáticos, localización geográfica, y demás activos físicos que la Universidad Santiago de Cali pueda usar en su actividad productiva. Sin embargo, estos recursos son insuficientes de manera individual para ser considerados fuente de ventaja competitiva, ya que deberán cumplir con tres condiciones iniciales para tal fin, a) heterogeneidad, b) sostenibilidad y c) apropiabilidad. En materia de recursos intangibles, la Universidad Santiago de Cali cuenta con una alta imagen de marca en el mercado, un excelente perfil de sus usuarios, cuenta actualmente con 58 años de creación, 82 programas de pre y posgrados, 15.000 estudiantes y 62.000 egresados, un 80% de ellos de estratos 1, 2 y 3, y cerca de un 40% de población afrodescendiente e indígena que ha demostrado ser una institución útil, necesaria y pertinente, con calidad, incluyente y de



alto impacto social en el suroccidente colombiano. La Universidad Santiago de Cali asume el compromiso firme de contribuir con sus recursos, capacidades y talentos al servicio de la sociedad.

Durante el desarrollo de este documento, se identifican diferentes elementos propios del entorno geográfico de la universidad, que le suman al deterioro del medio ambiente. Estos elementos son, la cercanía de la estación del sistema integrado de transporte masivo MIO, el hecho de estar rodeada de apartamentos y locales comerciales que ofrecen diferentes productos y servicios como comidas, peluquería, impresión y fotocopias, panaderías, entre otros. Bajo esa situación, la organización puede generar diferentes estrategias académicas encaminadas a la capacitación de su entorno inmediato en materia de eficiencia energética, y como posible auto-generador de energía, un proyecto futuro pudiera tratarse del suministro energético para la comunidad cercana mediante estrategias e implementación de nuevas tecnologías diseñadas en los salones de clases de la misma Universidad.

La heterogeneidad hace referencia a dos características de las empresas en cuanto a recursos, su valor y su escasez. El valor se refiere a “la superior productividad que tienen algunos recursos comparado con la productividad de los recursos de otras empresas” y la escasez “es lo que permite que estos recursos confieran beneficios superiores a la empresa que los posee, comparada con las que solo tienen recursos comunes” Herzog (2001).

La sostenibilidad hace referencia a que las rentas que genere la empresa perduren en el tiempo, no sean solo momentáneas y que resistan el acoso de la competencia. Y la apropiabilidad hace referencia a la capacidad que tenga la empresa de apropiarse de las rentas que pueda generar el recurso fuente de ventaja competitiva.

La apropiabilidad, será considerada en adelante, la condición más importante en este artículo ya que en la medida que la Universidad Santiago de Cali sea capaz de dar un uso óptimo a las rentas generadas por la aplicación de estrategias que permitan gestionar el recurso hídrico, tendrá la posibilidad de convertir estas acciones en fuente de ventaja competitiva. Y esta situación, permitirá utilizar dicha ventaja competitiva en elemento diferenciador frente al mercado de la educación superior.

Toda vez que se tenga certeza de la ventaja competitiva, esta será un elemento ganador en las estrategias de mercadeo que se lleven a cabo en adelante, sirviendo como generador de noticia, actividades de responsabilidad social ambiental, demostrando un impacto positivo en su entorno social inmediato (Barrio Pampalinda) y finalmente aumentado en gran medida la reputación empresarial de la universidad.



### 1.3. El recurso hídrico y las ventajas competitivas

Existen diferentes investigaciones que emarcan la importancia de la responsabilidad social de las organizaciones al mejoramiento de las ventajas competitivas, tal es el caso de lo planteado por Florez Guzman, M. H., Garzon Gil, G., & Mora Yate, G. M. (2015) en el cual se realiza una investigación en almacenes de grandes superficies sobre la responsabilidad social empresaria RSE, desde el punto de vista ambiental, empleando como herramienta una comparación entre normas internacionales y/o nacionales y las políticas propias de cada almacén.

La investigación se localiza en la ciudad de Ibagué – Tolima – y en los grupos de hipermercados: CENCOSUD (Yumbo –Metro); GRUPO ÉXITO y SODIMAC (Home Center).

El problema de investigación planteado por los autores es:

“¿La auditoría ambiental implementada en los hipermercados colombianos asentados en la ciudad de Ibagué, se encuentran conforme a la normatividad internacional NIA?”. (Florez Guzman, M. H., Garzon Gil, G., & Mora Yate, G. M. (2015); el estudio de este caso tomo como insumo, las memorias de sostenibilidad de los grupos de almacenes antes mencionados en la ciudad de Ibagué, bajo un espacio de observación de dos años.

Para los almacenes seleccionados se realizó un análisis de su RSE ambiental bajo las siguientes variables:

- Nombre de la política.
- Periodicidad.
- Ajuste normativo.
- Impacto esperado.
- Impacto obtenido.

Finalidad, aplicación e impacto de la auditoría ambiental en Colombia:

- Evaluación sistemática, documentada y periódica de las actividades realizadas por las entidades.
- Genera confianza en los procesos y su eficiencia en su gestión ambiental.
- Se enfoca en el impacto del medio ambiente, en la salud, y en la seguridad de los trabajadores.

Bajo la perspectiva de las normas internacionales NIA las fases de auditoría son:

- I. Planeación.
- II. Ejecución.
- III. Terminación y emisión de informes.
- IV. Seguimiento.

La caracterización de acuerdo a la aplicación de auditorías ambientales en los hipermercados seleccionados se realizó bajo las siguientes variables:

- Política Internacional.
- Política Nacional.
- Política Empresarial.
- Trazabilidad.
- Impacto.

Las políticas empresariales de los almacenes bajo estudio fueron  
CENCOSUD

- Posconsumo, recolección de pilas y luminarias.
- Bolsas reutilizables.
- Separación en la fuente, reciclaje.

GRUPO ÉXITO

- Posconsumo, recolección de pilas, fármacos vencidos, luminarias, plaguicida, computadores y periféricos.
- Consumo y disposición responsable: reciclaje y comercialización de reciclaje.
- Empaque amigable con el ambiente: bolsas reutilizables.
- Emisión de gases: eficiencia energética tecnología GREEN YELLOW de lámparas y luminarias.

SODIMAC

- Manejo integral de residuos.
- Huella de carbono: medición de transporte.
- Construcciones sostenibles: medición de huella hídrica amigablemente de sus proveedores.
- Hogar verde: sensibilización a consumidores para reutilizar bolsas, bolsas biodegradables y utilización de luminarias led.



“Para el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas propuestas en el desarrollo de políticas de responsabilidad social y ambiental de los hipermercados asentados en la ciudad de Ibagué-Tolima-Colombia, se han desarrollado procedimientos de auditoría ambiental ajustados a las NIA.” Florez Guzman, M. H., Garzon Gil, G., & Mora Yate, G. M. (2015). Las técnicas de auditoría ambiental aplicada a los almacenes de grandes superficies están conformes a las normas internacionales de auditoría NIA y a los requerimientos de la normatividad colombiana. Las memorias de sostenibilidad de los tres almacenes localizados en la ciudad de Ibagué demuestran que si existe un propósito ambiental de responsabilidad social empresarial RSE. La RSE ambiental de los grupos de almacenes estudiados coinciden en las políticas de posconsumo y reciclaje. Y para éxito y SODIMAC la tercera coincidencia es la medición de la huella de carbono.

Los tres almacenes están certificados bajo norma NTC- ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, lo cual demuestra su voluntad de minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente. La reducción de impacto ambiental en el empleo de energías amigables con el planeta y de forma renovables, se refleja en reducción de costos de energía de un 35% en 55 tiendas del grupo éxito en todo el país, con lo cual también se disminuyó en 130 toneladas de CO<sub>2</sub> descargadas al ambiente.

A través de la auditoría ambiental del cumplimiento de las políticas como la de reducción CO<sub>2</sub> se pudo demostrar que los almacenes lograron una Eficiencia energética con medidas como el cambio de tipo de luminarias, sistema de puertas para neveras y congeladores; sensores para el control de velocidad, flujo y temperatura en sistemas de aire acondicionados.

De igual forma, se encuentran otras investigaciones planteadas por GUZMÁN, M. H. F., HASSAN, J. O. C., & GUZMÁN, M. K. F. (2016) que dan cuenta sobre las actividades relacionadas con la RS al igual que su efectividad se miden a través de indicadores internacionales cuyos resultados dan fe o desvirtúan el trabajo que se realiza en favor de los *stakeholders* por parte de las empresas.

Los resultados financieros y la gestión de la RS permiten afirmar o desvirtuar lo que hacen las organizaciones para; 1) validar la confianza, la disminución (incremento) de ingresos, la participación de los empleados y de los consumidores respecto de las decisiones que toma la empresa; 2) la globalización reduce el poder de los gobiernos locales y disminuye la autonomía para el manejo de los recursos naturales y; 3) el *good will* y la imagen corporativa como fuentes de lealtad de los clientes. De igual forma la implementación de políticas efectivas de RS contribuyen a: 1) mejorar en los trabajadores los niveles de



motivación y de calidad en las actividades que realizan; 2) los trabajadores asumen nuevas y efectivas formas de cultura; 3) se consolida la confianza en las empresas y; 4) las políticas contribuyen con soluciones a los conflictos de interés. La RS implementada de forma efectiva, afectiva y oportuna genera resultados a veces sorprendentes en la medida en que los *stakeholders* sean partícipes y beneficiarios activos por parte de las empresas. La vinculación de los *stakeholders* proporciona beneficios notables a las empresas, tal es el caso del reconocimiento en el mercado, el mejoramiento de los indicadores financieros dado el desarrollo de ventajas competitivas.

Para considerar la empresa como caso exitoso de sostenibilidad se tuvo en cuenta la coherencia entre lo propuesto por la empresa comparado con los resultados obtenidos. Se destacan en el análisis; el desempeño financiero, las acciones socialmente responsables y ambientalmente sostenibles. De igual forma la empresa a través del informe de sostenibilidad afirma que existe un compromiso serio con el medio ambiente, la comunicación con los *stakeholders*. Alpina aporta el 1.8% del PIB industrial y el 20% en la industria de alimentos y bebidas. Se demuestra que la política de sostenibilidad tiene una alta correlación con el desempeño financiero; disminución de gastos y de impuestos e incremento en las utilidades netas.

Los investigadores con fundamento en la importancia de los *stakeholders*, utilizan los aportes de los autores más connotados al respecto; una posición utilitarista en la que , en el libre mercado la empresa debe ocuparse de generar utilidades y crear nuevos negocios (Friedman, 1970), con fundamento en postulados del cristianismo, la empresa debe hacer cosas por los *stakeholders* y por ella misma (Freeman, R. y Gilbert, D. ; 1992) y los que aseguran que los grupos de interés tienen derechos que deben ser respetados por la empresa (Donaldson, T. y Dunfee, T. ;1994). En relación con el tema objeto de estudio, existen varios enfoques que dan fe de los resultados financieros que se gran al adoptar políticas de sostenibilidad. Sin embargo, aseguran que los resultados obtenidos pueden ser negativos dependiendo del estudio objeto de análisis.

El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible WBCSD asegura que debe existir un compromiso de los negocios para contribuir con el desarrollo económico sostenible trabajando con los *stakeholders* para mejorar su calidad de vida. La implementación y puesta en marcha de la política de sostenibilidad requiere de grandes inversiones, el Estado para fomentar el desarrollo de la RS en las organizaciones, debe proporcionar incentivos de diferente a las empresas que demuestren su desarrollo.



Se plantean tres hipótesis relacionadas con los beneficios de una adecuada gestión de la RS; mejoramiento de la competitividad, de los indicadores financieros y mejoramiento de la aceptación por parte de los grupos de interés. En la metodología utilizada para el desarrollo de las hipótesis, se destacan el uso del análisis de corte descriptivo, explicativo e inferencial. Basados en información cualitativa y cuantitativa obtenida de fuentes primarias y secundarias relacionadas con los estados financieros, memorias de sostenibilidad e informes del gobierno nacional.

En las anteriores investigaciones el recurso hídrico se constituye en uno de los puntos más relevantes, de igual forma, existe política nacional colombiana y acuerdos internacionales que hablan sobre el uso adecuado del recurso hídrico al interior de las organizaciones, lo que se constituye en un elemento fundamental que soporta la investigación de la que trata el documento.

De igual forma, las ventajas competitivas tienen su asidero en elementos fundamentales como la continuidad del ente económico, lo que a partir del proceso de investigación y la trazabilidad de las investigaciones encontradas, se analiza la importancia del recurso hídrico como elemento fundamental para la continuidad del ente económico, lo que también soporta el por qué la escogencia de éste para la investigación.

#### **1.4. Metodología**

La presente investigación se enmarca dentro de un estudio de caso con unidades incrustadas, planteado por YIN. ROBERT. K. (2005) puesto que busca analizar la importancia de la gestión del recurso hídrico en el mejoramiento de las ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali, situación que suscita a direccionar la investigación al análisis de diferentes variables que se deben tener en cuenta para el mejoramiento de dichas ventajas competitivas siendo estas: Variables de responsabilidad social universitarias planteadas por Vallaeys, F. (2008) las planteadas por el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2014) y las descritas por el Consejo Nacional de Acreditación CNA como factores de calidad de la educación superior en Colombia, también se tendrán en cuenta la teoría de ventajas competitivas planteadas por Porter, M. y M.R. Kramer (2002), y elementos específicos encontrados en el Global Reporting Initiative GRI y en la metodología CECODES.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación tuvo las siguientes fases:



- *Fase I Conceptualización del caso:* En esta fase, se hizo el estado del arte, el cual consistió en analizar investigaciones que abordaran el mismo objeto de estudio o similar, de igual forma se hizo el barrido en bases de datos para la construcción epistemológica que soporta la investigación.
- *Fase II Conducción del caso:* en esta fase se hicieron los análisis de las ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali, a partir de matrices de doble entrada y el análisis PEST/FODA utilizando como herramienta la política ambiental que tiene la Universidad Santiago de Cali, de igual forma, se hizo la caracterización de políticas ambientales de otras Instituciones de Educación Superior y su comparativo con las de la Universidad Santiago de Cali.
- *Fase III Análisis de los datos:* Como la investigación se encuentra enmarcada dentro del mejoramiento de las ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali a partir del fortalecimiento de la Política Ambiental específicamente en la Gestión del Recurso Hídrico, se hizo una tabla que permitiera definir los aspectos más relevantes de la política así como las acciones específicas que se deben abordar para tal fin.
- *Fase IV Reporte del Caso:* Aquí en esta fase se hacen las discusiones finales de la investigación abordando aspectos importantes como Responsabilidad Social universitaria, grupos de interés de las universidades, marketing relaciona, ventajas competitivas y sostenibilidad de las instituciones de Educación Superior.

## 2. DISCUSIONES

### 2.1. La Universidad Santiago de Cali de cara a la responsabilidad social universitaria

Haciendo un análisis de las similitudes y diferencias con la responsabilidad social empresarial (RSE). Resaltando las principales diferencias, las cuales se hacen evidentes al evaluar los grupos de interés en este tipo de actividad económica, principalmente los clientes internos. Se aborda el tema mediante una metodología de investigación de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo.

Descriptivo por que identifica los diferentes aspectos que caracterizan a la RSU, y cualitativo por que evalúa la percepción de la RSU en la comunidad académica. Antes de emprender acciones de RSU, se debe analizar bien los impactos en las diferentes dimensiones que tiene el campo del aprendizaje.

Existen diferentes estudios acerca del tema de RSE y de la importancia que tiene que las organizaciones sean socialmente responsables. Sin embargo el concepto de RSE en el contexto educativo ha tenido un objeto en la implementación enfocado a la ética, la rendición de cuentas y la sostenibilidad (Gaete-Quezada, R. ;2015).

La RSU se puede inferir como el proceso que surte de la universidad en sus operaciones como pilar del desarrollo y la transformación del orden económico y social (Olarte-Mejía, D. V., & Ríos-Osorio, L. A. ; 2015). En el artículo se hace un estudio de lo que representa el termino RSU, en el contexto de cooperativa bajo el que se rige la universidad cooperativa de Colombia sede Ibagué. En la correspondencia de la educación superior en el entorno colombiano.

El primer apartado del cuerpo de artículo hace una comparación de la visión de RSE y RSU, en donde se estudia desde el enfoque teórico de diferentes autores las diferencias visibles de que existen entre los dos términos y su aplicación en correspondencia con la sociedad. El segundo apartado desarrolla un análisis para diferenciar los significados de *stakeholders* en una organización y el papel que desempeñan en función del cumplimiento del objeto social en las universidades. El tercer apartado describe tres aspectos que según el autor, conllevan a identificar la percepción que tienen los estudiantes acerca de la universidad estudiada.

Por su parte la RSU. Teniendo en cuenta su relevancia en la comunidad por el alto contenido social de su actividad, debe entenderse que “La universidad no es, ni debe ser

una empresa” (Vallaey, F. ; 2008). Es una política de gestión de la calidad ética de la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con todos los múltiples actores interesados en el buen desempeño universitario y necesitados de él para el buen desarrollo de la transformación de la sociedad, hacia la solución de problemas como exclusión, inequidad y sostenibilidad.

Para la comprensión del fenómeno de RSU estudiado se inscribe la ruta del método analítico en categorías.

- La RSU cambia el enfoque tradicional que hace concentrar los esfuerzos en ideas asistencialistas mediante acciones de extensión a la comunidad.
- Los grupos de interés (*stakeholders*).
- Método analítico de fichas teóricas de RSU.

La universidad debe contar con dos tipos de grupos de interés los primarios que son los que tienen algún derecho sobre la empresa, sin los que la empresa podría subsistir y los secundarios que son los que pueden influir en la empresa sin tener un derecho genuino, pero pueden influir de manera negativa o beneficiarla (Freeman, R. ;1983).

En la universidad están puestas las esperanzas de progreso de un pueblo, ahí está la posibilidad de generar bienes para mejorar la calidad de vida de las personas que son influenciadas por la universidad en su etapa educativa, se convierte asimismo en el sacrificio representado por las familias para aspirar a vivir una vida decorosa y el vehículo para el constante mejoramiento.

Comprendiendo todo el desarrollo que ofrece el estudio aplicado a la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad Santiago de Cali, apunta al crecimiento de sus acciones para apoyar el desarrollo de su entorno exterior y comunidades internas. Desde sus principales clientes los estudiantes, hasta sus vecinos cercanos.

Por lo anterior, una de las estrategias de desarrollo que le aportan a la RSU, es la iniciativa de gestión eficiente del recurso hídrico que permita reducir el impacto por mal uso del agua en la universidad. Dicha gestión, permitirá a la universidad llevar a cabo actividades de ahorro y reinversión en aras a la auto sostenibilidad energética.

Antes de iniciar actividades de RSU, en las instituciones educativas se debe plantear, donde radica el mayor impacto posible en la sociedad, analizando los grupos de interés (*stakeholders*) principalmente los clientes internos.

1. Las instituciones educativas en su objeto de integrar el conocimiento y la sensibilidad de los estudiantes en temas sociales debe capacitar a las personas para que

sean capaces de identificar aspectos de RSE y presentar proyectos que además de ser socialmente impactantes también sean viables, sostenibles y trascendentales.

2. Para que esto sea posible se debe realizar actividades de RSU, en el interior de las instituciones educativas con el fin de aclarar el concepto de RSE y que no se confunda con proyectos de proyección social o peor aún, que esto se convierta en filantropía.

3. El proyecto de RSU debe ser la respuesta a un trabajo investigativo donde se logre identificar las necesidades educativas, para hallar la pertinencia y lograr integrar los principios de RSU en el programa educativo institucional y además en las vivencias de las personas en el interior de la universidad, que sientan afinidad por la solidaridad y la capacidad de ponerse en los zapatos del otro, de sacar ventaja en las adversidades con proyectos sostenibles que solucionen problemáticas y de resaltar los altos niveles de calidad de vida en el interior de la institución, con el fin de sembrar bienestar en los grupos de interés con actividades que visibilizan la marca, resaltando su compromiso y generando valor a partir del marketing social que genera el buen desempeño empresarial. Teniendo en cuenta que una meta clara de esta investigación es la gestión eficiente del recurso natural hídrico en la Universidad Santiago de Cali, a continuación se analizarán casos de responsabilidad social empresarial y auditoría ambiental de los almacenes de grandes superficies y supermercados del país, para contribuir a la comprensión de las acciones que deben realizar las universidades que buscan gestionar eficientemente sus recursos naturales.

Ahora bien, es necesario detenerse y centrar la atención ante el concepto de *Reputación Empresarial*, en adelante (R.E). Y para tal fin, los autores De Castro y Navas (2006) plantean una serie de proposiciones sobre la R.E.

Con base en dicha caracterización, se expondrán los criterios con los que cumple la Universidad Santiago de Cali, en materia de R.E, para ejemplificar su potencial como fuente de ventaja competitiva en pro de una universidad energéticamente auto-sostenible. Los criterios mencionados para dicha caracterización son: 1) valor o relevancia; 2) heterogeneidad (ya mencionada anteriormente); 3) complejidad; 4) lenta acumulación.

Para iniciar con la caracterización, hay que aclarar que el concepto de reputación pertenece a un estudio empírico que no parte de un gran consenso sobre lo que puede abarcar, y que su intangibilidad hace difícil poder realizar una valoración conceptual.

De Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006) proponen seis características que pueden ayudar a delimitar el concepto de R.E. Estas características servirán como

elemento evaluativo para determinar si la R. E puede ser fuente de ventaja competitiva en la Universidad Santiago de Cali.

*1. Multidimensionalidad.* Se entiende como un factor compuesto por varias dimensiones relacionadas pero que deben ser tratadas como independientes. Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006), identifican tres dimensiones a tener en cuenta: 1). Reputación de la calidad de los productos; 2). Reputación de la dirección; 3) reputación financiera. Mientras que autores como De Quevedo (2001) identifica la reputación en dos grupos, los internos y externos.

Analizando la Universidad Santiago de Cali, se puede identificar que cumple con la característica de multidimensionalidad en sus aspectos de reputación de la calidad de los productos, ya que como IES, ofrece no solo una amplia oferta de programas académicos, sino también programas acreditados en alta calidad por el ministerio de educación nacional y está llevando a cabo un proceso de acreditación institucional. En cuanto a la reputación de la dirección, cuenta con una planta directiva de alto nivel de formación académica, experiencia e influencia regional. Finalmente, la reputación financiera, pese a la crisis del 2011, creció significativamente, toda vez que la universidad supo manejarse financieramente y mejorar sus relaciones financieras con clientes, proveedores, competidores, inversores, trabajadores y directivos.

En ese sentido, tanto grupos internos como externos, gozan de relaciones comerciales, laborales y académicas de calidad con la Universidad Santiago de Cali.

*2. Lento proceso de acumulación.* Esta es una característica compleja que trata de los factores independientes acumulados a lo largo del tiempo bajo circunstancias históricas únicas. Y en este aspecto la Universidad Santiago de Cali, por haber sido creada como escuela de derecho que hoy goza de 58 años de existencia, siendo la segunda universidad Vallecaucana más antigua. Desde su creación, ha atravesado un proceso de crecimiento en su oferta de programas, cualificación docente, investigación, infraestructura y relaciones comerciales.

La descripción anterior, lleva a la universidad a pensarse en estrategias auto-sostenibles energéticamente, dado que ya cuenta con una acumulación de elementos significativos que le otorgarán credibilidad para la implementación de mejoras en recurso hídrico.

*3. Proceso social complejo.* La construcción de reputación empresarial, implica la intervención de diferentes colectivos sociales, grupos de interés o agentes de relacionamiento con la empresa. Al igual que en la característica de multidimensionalidad, estos grupos de interés pueden ser internos como: trabajadores,

directivos e inversores; y externos como: clientes, proveedores, aliados, competidores o la sociedad en general.

La Universidad Santiago de Cali, en su amplia trayectoria ha logrado convertirse en un referente educativo que la coloca en una posición de renombre, entre sus grupos de interés tanto internos como externos.

4. *Carácter táctico.* la reputación es resultado de percepciones subjetivas de los colectivos que la evalúan en ambientes de asimetrías informativas. Esta condición lleva a reincidir en la complejidad del concepto de R.E y su efecto inmediato. Lo anterior es conocido como ambigüedad causal.

5. *Circunstancias históricas únicas.* Obtenidas como consecuencia del lento proceso de acumulación.

6. *Difícil de manipular por parte de la propia empresa.* Las tres características anteriores, significan un alto grado de dificultad para las empresas de poder manipular la R.E.

A continuación, se mostrará una tabla que permita medir y ejemplificar de mejor manera las características propias de la Universidad Santiago de Cali, en cuanto a su R.E. Esta tabla servirá como insumo para la toma de decisiones frente a la gestión del recurso hídrico y la búsqueda de auto-sostenibilidad energética.

La evaluación se hace tomando como base las seis características expuestas previamente frente a su importancia estratégica con el fin de determinar si pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida.

Tabla 1 Caracterización de la reputación empresarial en la Universidad Santiago de Cali.

Característica	Importancia Estratégica			
	Valios a	Heterogéne a	Compleja	Lenta Acumulación
Multidimensionalidad	x			x
Largo proceso de acumulación			x	x
Proceso social complejo				x
Carácter táctico	x		x	

Circunstancias históricas únicas		x		x
Difícil de manipular por parte de la empresa	x			x

Fuente: construcción propia de los autores.

La tabla anterior permite observar la importancia que tiene cada una de las características evaluativas en la Universidad Santiago de Cali. Permite comprender que su estructura actual como institución puede considerar una reputación significativa en el mercado en el cual compite. Por lo anterior, se puede enunciar la siguiente proposición que señala que la Universidad Santiago de Cali tiene facilidad de crear valor mediante tres beneficios que mencionan Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006), 1) reducir costes; 2) incrementar precios; 3) crear barreras a la competencia:

“La reputación empresarial de la Universidad Santiago de Cali, es fuente de ventaja competitiva sostenida”.

## 2.2. La Universidad Santiago de Cali y las ventajas competitivas

En un resumen del libro de Michel Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones de 1990, el autor, prof. Cr. Francisco de León, (s.f.) se propone contribuir a la comprensión de los atributos nacionales que fomentan ventajas competitivas en determinados sectores y sus implicaciones para empresas y gobiernos.

Teniendo en cuenta que el tema en cuestión se centra en las naciones y no en un sector específico, por ejemplo, el sector de las instituciones de educación superior, en esta parte del documento se hará un comparativo entre los resultados del análisis del autor frente a los planteamientos teóricos de Porter y el estado actual de la Universidad Santiago de Cali frente a la identificación de fuentes de ventajas competitivas en pro de la gestión eficiente del recurso hídrico y la propuesta de una universidad energéticamente auto-sostenible.

El principal enunciado que aplica a la finalidad de la institución, habla sobre la productividad y plantea que “una productividad elevada genera ingresos elevados (salarios y ganancias altos)”. Esta es una condición con la que cumple la Universidad Santiago de Cali y por ende ...le permite disfrutar de mayor tiempo de ocio y/o pagar

mayores impuestos que mejoran los servicios públicos y/o cumplir con normas exigentes de tipo social... prof. Cr. Francisco de León, (s.f.).

En este sentido, la Universidad Santiago de Cali por su composición interna en talento humano, con una planta directiva sólida, cuerpo docente altamente calificado, estructura administrativa y financiera robusta, amplia oferta de servicios universitarios, entre otros, cuenta con la posibilidad de generar una productividad elevada y generar ingresos elevados en pro de la mejora de salarios y ganancias para sus trabajadores.

Por otro lado, el autor expone que los sectores nacionales de mayor éxito comprenden grupos de firmas y no participantes aislados. A lo que la Universidad Santiago de Cali responde de manera eficaz, toda vez que pertenece a alianzas y convenios estratégicos con universidades a nivel internacional que les permiten a sus estudiantes realizar intercambios y obtener mayor capacitación y experiencia por parte de universidades en el exterior. De la misma manera, en el área de mercadeo existe un trabajo conjunto entre las universidades locales identificadas como líderes del mercado, a través de una denominada “Red Cali Universitaria”, que permite estar a la vanguardia de las actividades promocionales y comerciales en la región del Valle y da la facilidad de crear barreras a competidores regionales y foráneos.

Entre las naciones, la competencia es dinámica y evolutiva, reflejan un “concepto de la competencia que comprenda los mercados segmentados, los productos diferenciados, las diferencias en las tecnologías y las economías de escala”. La Universidad Santiago de Cali, cumple con cada uno de los aspectos mencionados, por lo tanto, se puede decir que la organización es un elemento generador de cambio constante en el comportamiento de la competencia en el sector.

Todo esto da pie a que la institución sea propositiva e innovadora en las estrategias competitivas del mercado de la educación superior y como tal, el autor prof. Cr. Francisco de León, (s.f.), reconoce la innovación como un papel central en la consecución de ventaja competitiva y brinda, al igual que en las naciones, brinda un entorno en el que la Universidad Santiago de Cali es capaz de mejorar más de prisa sus rivales inmediatos.

A continuación, se propone un papel central en la consecución de ventaja competitiva y brinda, al igual que en las naciones, brinda un en Porter en su libro. La tabla ayuda a plasmar los recursos existentes en la Universidad Santiago de Cali con base en los enunciados que aplican a las naciones para contribuir al entendimiento del sector competitivo de las universidades en la ciudad de Cali.

Tabla 2 Determinantes de ventaja competitiva nacional / Recursos en la Universidad Santiago de Cali.

<b>Determinantes nacionales</b>	<b>Recursos Universidad Santiago de Cali</b>
Condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa	Recursos humanos Recursos físicos Recursos de conocimiento Recursos de capital
Condiciones de la demanda interna de productos del sector	Personal altamente especializado Semilleros de Investigación Infraestructura Digital
Existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos	Alianzas universitarias internacionales Convenios con múltiples entidades bancarias Convenios con entidades financieras y de crédito nacionales (ICETEX – FNA)
Condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas	Recursos naturales Clima Ubicación geográfica
Naturaleza de rivalidad entre las naciones	Alianzas universitarias nacionales Alianzas universitarias regionales y locales Empleados motivados y con formación universitaria

Fuente: La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenidas.

Comprendido lo anterior, es momento para dar paso a otro elemento importante para la creación de valor y ventaja competitiva en las universidades. El siguiente aparte de este documento, explicará la responsabilidad social que tienen las universidades con su entorno inmediato, debido a que genera una serie de impactos por su existencia, de tipo social, ambiental y hacia el interior de tipo financiero.

A lo anterior, se le conoce como Responsabilidad Social Universitaria, en adelante (RSU) y los autores estudiados a continuación, brindan un acercamiento a la comprensión de este tema ya que lo que se busca conocer es si ¿Verdaderamente las universidades cumplen con la definición de RSU? y/o, si ¿Las universidades se están haciendo las preguntas correctas en temas de RSU?

### **2.3. Ventajas competitivas en las universidades**

Las organizaciones están siempre interesadas en conocer la mejor manera para garantizar la satisfacción de sus clientes, en esa búsqueda está presente la mejora continua de los productos y servicios que ofrecen. Pero para poder hablar de mejora continua es necesario que las organizaciones sean conscientes de la existencia de diferentes elementos que son necesarios para avanzar y dar un paso delante de la competencia. Estos elementos de los cuales se habla, están sumergidos en el término “*ventaja competitiva*”.

En primera instancia, hablar de ventaja competitiva requiere revisar los diferentes autores que han planteado sus posiciones sobre el tema con el fin de descubrir cuáles son las principales ventajas competitivas de la Universidad Santiago de Cali.

Anteriormente el tema era analizado tomando como principal referencia las cualidades externas de las empresas: teoría del posicionamiento de Porter, M. y M.R. Kramer (2002), observando los resultados propios comparados a los de la competencia, pero según Herzog (2001), los autores del campo de la estrategia, miraron nuevamente hacia el interior de la empresa para analizar aspectos internos como fuente principal de ventaja competitiva, a lo que se le denominó “*Visión de la Empresa Basada en Recursos*” (VBR). La importancia de la VBR radica en que las empresas son distintas en cuanto a recursos y capacidades que acumulan al interior y como son utilizadas, que si se observa a largo plazo se identifica como el “*Know How*” de la organización. “Las empresas deberían competir en el mercado de recursos, por los insumos que les permitan acumular más y mejores capacidades organizativas” Herzog (2001).

Teodoro Herzog en su artículo Aproximación a la Ventaja Competitiva con Base en los Recursos, cita a Wernerfelt, B. (1984), para complementar su planteamiento en el que “las empresas deberían verse más como una cartera de recursos”. El mismo autor explica que la VBR prefiere buscar la ventaja competitiva explotando preferentemente el lado de las fortalezas y debilidades de la empresa, antes que las oportunidades y amenazas del entorno.

En ese sentido, existe una serie de elementos que pueden considerarse recursos de la empresa y estos recursos pueden verse como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones: a) activos contables b) activos intangibles c) factores externos controlables d) informaciones, conocimientos y capacidades organizativas f) conocimientos, habilidades, competencias y motivación. Los recursos mencionados anteriormente pueden verse clasificados en 2 grandes grupos dentro de los cuales se analizarán los existentes al interior de la Universidad Santiago de Cali; estos son Recursos Tangibles y Recursos Intangibles.

“Los recursos tangibles hacen referencia a todos los recursos físicos que se pueden tocar, percibir y medir de manera precisa” Herzog (2001). En adelante se nombrarán algunos de los ítems que describe el autor y con los que cuenta la Universidad Santiago de Cali donde se incluyen el capital financiero entendido como la liquidez disponible, la capacidad de endeudamiento, capital de los accionistas, bancos, beneficios retenidos entre otros; instalaciones físicas, bienes inmuebles, equipos, localización geográfica, equipos y programas informáticos y demás activos físicos que la Universidad Santiago de Cali pueda usar en su actividad productiva.

Herzog (2001) aclara que los puntos nombrados anteriormente difícilmente serán por sí solo fuente de ventaja competitiva sostenible, aunque cuando el bien poseído es físicamente único y específico a la empresa o a una transacción, pueden ser fuente de rentas superiores y así comprendidos como ventaja competitiva VBR.

En materia de recursos intangibles, la Universidad Santiago de Cali cuenta con una alta imagen de marca en el mercado, un excelente perfil de sus usuarios, cuenta actualmente con 58 años de creación, 82 programas de pre y posgrados, 15.000 estudiantes y 62.000 egresados, un 80% de ellos de estratos 1, 2 y 3, y cerca de un 40% de población afrodescendiente e indígena que ha demostrado ser una institución útil, necesaria y pertinente, con calidad, incluyente y de alto impacto social en el suroccidente colombiano. La Universidad Santiago de Cali asume el compromiso firme de contribuir con sus recursos, capacidades y talentos al servicio de la sociedad.

Todo lo anterior se reduce a un concepto planteado por Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993), citados por Herzog en su artículo de Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. Es el concepto de “*Capacidades Organizativas*” que hace referencia a la convergencia de tres requisitos fundamentales: a) la condición de organización b) la condición de intensidad y c) la condición de exigencia de consecución de los objetivos propuestos por la organización.



Hasta ahora se conoce un poco más de cerca cuales son los recursos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta la Universidad Santiago de Cali, sin embargo existen tres condiciones para que estos recursos puedan ser fuente de ventaja competitiva.

### **2.3.1. Heterogeneidad**

Hace referencia a dos características de las empresas en cuanto a recursos, su valor y su escasez. El valor se refiere a “*la superior productividad que tienen algunos recursos comparado con la productividad de los recursos de otras empresas*” y la escasez “es lo que permite que estos recursos confieran beneficios superiores a la empresa que los posee, comparada con las que solo tienen recursos comunes” Herzog (2001).

### **2.3.2. Sostenibilidad**

Hace referencia a que las rentas que genere la empresa perduren en el tiempo, no sean solo momentáneas y que resistan el acoso de la competencia. En este punto será crucial una administración con unas fuertes competencias financieras que le ofrezcan a la institución la capacidad de utilizar estratégicamente los dineros que signifiquen ahorro por la implementación de tecnologías auto-sostenibles en materia energética.

Además será necesario el desarrollo de campañas comunicativas encaminadas a posicionar a la Universidad Santiago de Cali como una institución ambientalmente responsable y pionera en el uso eficiente y ahorro del recurso energético.

### **2.3.3. Apropiabilidad**

Hace referencia a la capacidad que tenga la empresa de apropiarse de las rentas que pueda generar el recurso fuente de ventaja competitiva. Esto es, no solo recibir las rentas que se puedan generar sino pensar estratégicamente en que nuevas actividades se pueden desarrollar con el aprovechamiento de estas rentas.

Otros autores que han aportado al desarrollo de la teoría de la VBR han sido Lourdes Evelyn Apocada del Angel, Sonia Elizabeth Maldonado-Radillo y Aurora Irma Máñez – Guaderrama, quienes aportan el texto titulado “La ventaja Competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades”.

En el texto, Lourdes Evelyn Apocada Del Angel, S. E.-R.-G. (2016), centran su investigación en las capacidades de la empresa para transformar los recursos en fuentes sostenibles de ventaja competitiva y menciona algunas de las capacidades que deben estar presentes en las organizaciones para poder lograr esa transformación.

Entre las capacidades se encuentran las organizacionales, las de personalización y las de reconfiguración. A continuación se revisará la descripción de cada una de estas capacidades para analizarlas al interior de la Universidad Santiago de Cali y poder así conocer con que se cuenta para poder transformar los recursos en fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Las capacidades organizacionales son definidas por Del Ángel *et al.* 2016, como combinaciones de activos, personas y procesos que son usadas por las organizaciones para transformar los insumos en productos y servicios. Según esa definición, se puede afirmar que la Universidad Santiago de Cali no solo cuenta con los activos necesarios como laboratorios dotados de equipos de alta tecnología, sino también cuenta con una planta docente con formación magister y doctoral, que permite llevar a cabo investigaciones encaminadas a resolver los proyectos investigativos que nacen en las instalaciones de la institución. Además cuenta con programas de formación en diferentes niveles universitarios que apuntan a la consecución de más y mejores prácticas ambientales como son, el programa de pregrado Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental, Bioingeniería con su énfasis de Bio Ambiente y los programas de posgrados, Especializaciones en Educación Ambiental, Gerencia Ambiental y Desarrollo Sostenible Empresarial y la Maestría en Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible. Desde los cuales se han planteado diferentes proyectos ambientales para la Universidad Santiago de Cali y que servirán como insumo para el desarrollo de este proyecto.

Como el proceso a través del cual las empresas aplican tecnología y métodos administrativos para proporcionar productos variados y personalizados a través de una respuesta rápida y flexible. Y es precisamente en esta capacidad de personalización donde debe enmarcarse el desarrollo de este proyecto que si bien se contextualiza en el marco de lo ambiental, serán las habilidades y conocimientos administrativos adquiridos durante el transcurso de la Maestría en Dirección Empresarial, los que permitirán diseñar estrategias claves para el uso eficiente y aprovechamiento del recurso energético en la Universidad Santiago de Cali.



Para terminar, la capacidad de reconfiguración habla sobre la posibilidad de modificar o actualizar el diseño para nuevas aplicaciones. En ella lo más importante para la Universidad Santiago de Cali será la generación de valor al servicio que se ofrece.

La ventaja competitiva también ha sido estudiada desde el punto de vista de la diversidad cultural de las organizaciones.

La diversidad puede ser definida en términos generales como un conjunto de elementos variados, pero en el contexto administrativo y de la ventaja competitiva siendo esta considerada como aquella que está constituida por las diferencias de etnias, razas, género, creencias religiosas, orientación sexual, discapacidad, edad, nación de origen y perspectivas culturales y personales. Cada uno de estos ítems conforma el modo de actuar de la organización e influye en la toma de decisiones; todo esto se verá reflejado en los resultados empresariales.

En el texto se hace referencia a la necesidad de las organizaciones para mantener igualdad de oportunidades para sus trabajadores, un trabajo fuerte evitando la discriminación en los puestos de trabajo ya que esto incidirá en las actividades que debe desarrollar cada área de la organización ya que las características que definen el concepto de diversidad afectan las actitudes de los empleados y por consiguiente los resultados empresariales.

Si se observa hacia el interior de la Universidad Santiago de Cali, se logra identificar la existencia de esta diversidad cultural ya que cada uno de sus estamentos, Administrativo, Docente, Estudiante y Egresado se compone de un grupo variado de personas provenientes de diferentes lugares de Colombia y el mundo, cada uno con sus propias culturas, comportamientos, religiones, razas, etnias, idiomas y formas de hacer las cosas pero todos desde su quehacer comprometidos con el progreso de la institución.

Otros autores hablan del compromiso del trabajador como fuente de ventaja competitiva desde la perspectiva de las empresas que emplean prácticas de HRM y TQM (Gestión del Recurso Humano y Gestión de Calidad Total).

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES EN LA UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI Y SU IMPACTO FINANCIERO**

Las buenas prácticas ambientales en la Universidad Santiago de Cali, van de la mano a los recursos naturales y crecimiento económico del país. Los recursos naturales con los que cuenta la institución y la capacidad que tenga para transformarlos en fuente de ventaja competitiva, significará la generación de importantes rentas que deben ser aprovechadas por la Universidad. En otras palabras, la habilidad de transformar estos recursos se verán reflejados en los resultados financieros de la organización la cual deberá ser capaz de re direccionar el ahorro a nuevos desarrollos en materia de eficiencia energética.

#### **3.1. Necesidad de la Universidad Santiago de Cali en materia energética según el BID**

Debido a la alta población de la Universidad Santiago de Cali, el consumo de energía eléctrica ha venido creciendo significativamente en los últimos cinco años. Existen dos factores principales que se ven afectados por esta situación y son el factor económico y el factor ambiental, para el contexto que le compete al desarrollo de este artículo, se tratará el primer factor (económico) que afecta directamente a los estados financieros de la institución.

En el anexo número dos “Indicadores de las Iniciativas de Ciudades Emergentes y Sostenibles, guía metodológica” del Banco Interamericano de Desarrollo creada con el fin de abordar las problemáticas relativas a la sostenibilidad que enfrentan las ciudades medianas en rápido crecimiento; se establecen indicadores propios para atender estas problemáticas. Para el caso de la Universidad Santiago de Cali, se proponen los siguientes indicadores, ajustados a las necesidades propias de la institución, con el fin de hacer un acercamiento a la problemática interna de consumo eléctrico, las cuales servirán de base para el diseño de estrategias encaminadas a disminuir este consumo de tal manera que se vea reflejado en los estados financieros de la organización:

1. Cantidad promedio de interrupciones eléctricas al año por bloque.
2. Cobertura energética (duración promedio de interrupciones eléctricas) Horas x Bloque.
3. Consumo anual eléctrico por bloque.
4. Existencia, monitoreo y cumplimiento de las normas sobre eficiencia energética.

5. Energías alternativas y renovables (% energías renovables sobre el total de generación eléctrica).
6. Consumo energético anual por persona dentro de la Universidad.

Antes de pasar a identificar cuáles son las necesidades en materia de eficiencia energética de la Universidad Santiago de Cali, es importante conocer en qué estado se encuentra el mercado de la energía eléctrica para usuarios no regulados y hacia donde apunta la nueva corriente de suministro energético a nivel mundial.

También explican las condiciones que debe cumplir un usuario para ser declarado *No Regulado*, y es cuando supera un nivel límite de consumo de mínimo 0.1 MW de potencia, o 55 MWh-mes en energía promedio durante los últimos 6 meses, además debe contar con un equipo de teledatada que permita registrar y reportar los consumos hora a hora. Este puede ser considerado uno de los elementos fuente de ventaja competitiva para la Universidad Santiago de Cali ya que cuenta con un Laboratorio de Metrología compuesto por personal altamente capacitado y tecnologías de último nivel para cumplir con los requerimientos de medición, registro y reporte de los consumos necesarios para ser considerado usuario no regulado.

Una de las principales barreras con las que se puede encontrar el desarrollo de un proyecto de tal tipo, serían las plataformas energéticas actuales, las cuales verían como ingreso de nuevos competidores a todas las personas capaces de generar su propia energía. Ya que significaría un impacto financiero porque disminuiría la demanda del servicio a generadoras y distribuidoras comunes. Se debe tener en cuenta que en la economía energética actual no existe libre competencia, sino más bien oligopolios energéticos.

De igual forma para que sea más rápido y consolidado el cambio energético, se necesita de una multitud de actores y un impulso político que supere los paradigmas económicos, culturales y sociales actuales. Y esta es una visión global, para la cual la Universidad Santiago de Cali debe dar un primer paso como institución reconocida en el suroccidente colombiano y que puede servir como ejemplo, una vez demuestre un impacto financiero importante a manera de reducción de costos por consumo, para que otras instituciones no solo universitarias sino de diferentes sectores empiecen a implementar tecnologías verdes y así poco a poco se replique la cultura renovable y auto-sostenible, más aún en el momento que está atravesando el país con el fin de evitar un racionamiento energético.

Cornejo propone una tabla en la que caracteriza 15 aspectos importantes para lograr un escenario 100% renovable, a continuación se presentará una tabla basada en los 15 puntos

planteados por el autor y entrelazado con las necesidades energéticas de la Universidad Santiago de Cali.

Tabla 3. 15 aspectos importantes para lograr un escenario 100% eficiente.

<i>Energías Convencionales Nacionales</i>	<i>Escenario Ideal 100% Energía Renovable en la Universidad Santiago de Cali</i>	<i>Clasificación por tipo de fuente de ventaja competitiva.</i>
Energía primaria comercial	Energía Primaria no comercial	Heterogeneidad
Localizaciones específicas. Necesita una gestión geopolítica continuada para garantizar su continuidad.	Capacidad de generar y consumir energía propia.	Apropiabilidad
Sus existencias son limitadas en espacio y tiempo.	Suministro energético garantizado (desarrollo de unidades de almacenamiento)	Sostenibilidad
Son contaminantes	Emisiones e impactos cercanos a 0%	Heterogeneidad
Tecnología compleja y costosa	Biomímesis: La inteligencia y eficiencia de los sistemas naturales se convierten en modelos para el desarrollo técnico.	Sostenibilidad
Producción centralizada y consumo fijado.	Energía de generación distribuida descentralizada (a través de redes inteligentes).	Heterogeneidad
Grandes instalaciones centralizadas. Monopolio energético: pocos proveedores y acumulación de capital.	Múltiples proveedores y capital diseminado. Mercado desconcentrado: Liberalización de la apropiación y transformación de la energía.	Heterogeneidad
Gran infraestructura de transporte.	Costes de Transporte Cero.	Sostenibilidad
Sistema de suministro cerrado	Múltiples proyectos de investigación creados y desarrollados desde las aulas de clase.	Heterogeneidad
El sistema requiere mucha inversión y concentración de capital en infraestructura, transporte, seguridad energética, gasto militar.	Rendimientos a escala descendiente.	Sostenibilidad
Esquemas de control y gestión centralizados verticales, unidireccionales descendentes.	Institucionalización de la energía.	Apropiabilidad
Numerosas líneas de alta tensión.	Nuevas formas de edificación.	Heterogeneidad
Redes energéticas globales.	Redes internas de alimentación por bloques.	Apropiabilidad
Relación consumidor-proveedor: de confrontación.	Búsqueda del interés compartido. Auto-consumo.	Apropiabilidad
Economía liberal neoclásica: mano invisible del mercado, interés propio.	Nueva estructura financiera, economía ecológica universitaria como modelo regional.	Heterogeneidad

Fuente: construcción propia de los autores.

La tabla anterior muestra una serie de elementos importantes que pueden ser aprovechados como fuente de ventaja competitiva porque cumplen con las condiciones necesarias. En el artículo se mencionan las condiciones de Heterogeneidad, Sostenibilidad y Apropiabilidad. En la tabla se hace un comparativo entre energías convencionales nacionales, lo que ha venido utilizando la institución para el suministro eléctrico. De la misma manera se ajustan dichas condiciones a un escenario deseable dentro del cual se vislumbra una Universidad 100% sostenible en materia de energía eléctrica.

### ***3.1.1. Heterogeneidad***

Dentro de esta condición se encuentra que la organización cuenta con la posibilidad de generación de una energía Primaria no comercial propia la cual permita emisiones e impactos cercanos a 0% y energía de generación distribuida descentralizada (a través de redes inteligentes). La buena reputación de la Universidad permite la obtención de múltiples proveedores y capital diseminado, facilidad de ingreso a un mercado desconcentrado y la liberalización de la apropiación y transformación de la energía.

En materia académica, la Santiago tiene fuertes habilidades en múltiples proyectos de investigación creados y desarrollados desde las aulas de clase. Actualmente se están llevando a cabo nuevas formas de edificación y una nueva estructura financiera, la cual en un futuro cercano puede ser entendida como una economía ecológica universitaria que sirva como modelo regional.

### ***3.1.2. Sostenibilidad***

La tabla también muestra la posibilidad de convertir a la institución en un suministro energético garantizado donde la inteligencia y eficiencia de los sistemas naturales se convierten en modelos para el desarrollo técnico. Esto implica costes de transporte de la energía eléctrica cero y rendimientos a escala descendiente.

### ***3.1.3. Apropiabilidad***

Por último la condición de apropiabilidad le permite a la organización tener la capacidad de generar y consumir energía propia en aras de una institucionalización de la energía que



sirva de ejemplo a otras entidades. La implementación de redes internas de alimentación por bloques.

De esta manera se define que la Universidad Santiago de Cali cumple con las condiciones más relevantes que son fuente de ventaja competitiva.

#### 4. CONCLUSIONES

La responsabilidad social universitaria debe abordar varios aspectos en los que se encuentra Campus Responsable, lo que hace que el quehacer dentro de las Instituciones de Educación Superior, aborden temas de importancia frente a este y validen de esta forma el cómo ellas pueden contribuir al mejoramiento de la calidad de sus servicios a partir del mejoramiento de la calidad de vida de sus docentes y dicentes. Es de especial importancia que en el mejoramiento de las ventajas competitivas tal como lo plantea Porter, se haga un estudio de diferenciación, puesto que dentro de la universidad Santiago de Cali, por ser una institución de carácter privado, no tiene definida su ventaja competitiva desde el precio, siendo así de gran importancia la vinculación de elementos propios de responsabilidad social universitaria como la gestión del recurso hídrico, que generará ante los diferentes grupos de interés el mejoramiento de la percepción frente a la universidad y responderá a las exigencias actuales de carácter normativo y social.

De acuerdo a las investigaciones realizadas al interior de la Universidad Santiago de Cali, referente al diseño de modelos de gestión integral de eficiencia energética para la Universidad Santiago de Cali, se logró evidenciar la existencia de diferentes iniciativas enfocadas al bienestar del medio ambiente, como: Manual para la gestión integral de los residuos comunes y peligrosos – “PEGIRS” (2011), manual de responsabilidades del sistema de gestión ambiental (...) y matriz de requisitos legales agua-consumo y calidad (2007), formulación de políticas institucionales para la gestión de riesgos ambientales en la Universidad Santiago de Cali (2012), creación del comité de ambiental de la USC (2004), de igual forma, se hace revisión de la existencia de políticas ambientales en otras instituciones de educación superior de características similares, como la Política Ambiental Universidad del Bosque (2015), Resolución n. 009 “Por la cual se establece la Política Ambiental de la Universidad del Valle (abril, 2014), Plan de Desarrollo Sostenible - Universidad Santiago de Compostela, lo que indica que las universidades diseñan y ponen en marcha políticas de sostenibilidad a partir de los Objetivos del

Milenio, pero sin tener en cuenta aspectos importantes de Responsabilidad Social Universitaria desde el aspecto de Campus Responsable como lo plantea Valley.

En la Universidad Santiago de Cali, se observa que, a pesar de haber políticas documentadas, no ha habido un proceso de ejecución de las propuestas establecidas en lo referente a prevención y control de la contaminación ambiental, establecimiento, regulación y protección de áreas naturales, Educación y promoción ambiental en la comunidad y aprovechamiento de recursos naturales, sin embargo, referente a las políticas diseñadas en las otras universidades, ya existe un proceso adelantado en cuanto a la implementación de estas actividades, lo que sugiere que para poner en marcha las políticas de responsabilidad social Universitaria en materia ambiental, es necesario hacer una caracterización de las buenas prácticas en otras instituciones para adaptar algunas de las acciones emprendidas por otras IES para tal fin.

En este contexto, la Universidad Santiago de Cali, entre las universidades privadas del sur occidente colombiano, planea dar un paso adelante con el diseño de un modelo de gestión eficiente del recurso hídrico, aplicado y que se enfoca principalmente en el mejoramiento de la calidad del medio ambiente, teniendo en cuenta que para la planificación adecuada de políticas ambientales se deben tener marcos de referencia como el manual de responsabilidad social universitaria planteado por Valley y el Manual de Responsabilidad Social Universitaria planteado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID así como desde la perspectiva de la teoría de los *stakeholders* para el mejoramiento de las ventajas competitivas de la institución, se deben tener en cuenta otros marcos como las metodologías CECODES y GRI.

La creación de políticas de responsabilidad social en la Universidad Santiago de Cali ha obedecido a un estudio sistemático por parte de un grupo de expertos sin tener en cuenta las necesidades específicas de los *stakeholders*, lo que hace que el empoderamiento de la comunidad académica no sea el adecuado porque tal como lo plantean Florez y Curvelo (2016), se hace necesario vincular a todos los actores de la organización para que el proceso de legitimidad de las políticas de Responsabilidad Social ante la sociedad sean adecuadas, favoreciendo de esta forma la claridad de roles y la participación de todos los actores de la comunidad académica en la institucionalidad de estas políticas, convirtiendo la política de Responsabilidad Social en una parte fundamental del capital intelectual de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**



CONCORDANCIA CON SU OBJETO SOCIAL. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 10, No. 2, p. 1287). Institute for Business & Finance Research.

Guzmán, M. H. F., Hassan, J. O. C., & Guzmán, M. K. F. (2016). Caracterización de las prácticas de sostenibilidad y su visualización ante los *stakeholders*. *Pensamiento Republicano*, (2).

GUZMÁN, M. H. F., HASSAN, J. O. C., & GUZMÁN, M. K. F. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD Y SU VISUALIZACIÓN ANTE LOS STAKEHOLDERS. *Pensamiento Republicano*, (2).

GUZMÁN, M. H. F., HASSAN, J. O. C., & GUZMÁN, M. K. F. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD Y SU VISUALIZACIÓN ANTE LOS STAKEHOLDERS. *Pensamiento Republicano*, (2).

Hassán, J. O. C., & Guzmán, M. H. F. (jul. 2014). Incidencia de la política de sostenibilidad en el desempeño financiero de las empresas: análisis de un caso exitoso de sostenibilidad en colombia/incidence of sustainability policy in the financial performance of the companies: a research of a bought case to a successful case of sustainability in colombia. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings 9(2)*, 1.985. Institute for Business & Finance Research.

Herzog, L. T. (2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de estudios economicos*, 5-21.

Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", California Management Review. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59

León, C. F. (1990). Michel Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones. In M.

Porter, *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Javier Vergara Editor SA, Bs.As. p. 39.

Litz, R. (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.

López, L. S.-J. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Revista científica universidad complutense de Madrid*, 153-177.

Lourdes Evelyn Apocada Del Angel, S. E.-R.-G. (2016). La ventaja competitiva desde la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas* . 9(1), 69-80.

Luque, C. M.-J.-R. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, 36.

Mario Heimer Florez Guzman, G. A. (2017). Responsabilidad Social Universitaria “Una Aproximación desde la Percepción de la Colectividad Académica”. *Revista Científica Hermes*, 17, 80-103.

Martin de Castro, G. Y. (2006). La Importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10.

Martín De Castro, G., & Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas as sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 12(3), 29-39.

Murray, K., Montanari, J. (1986). “Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory”. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815  
Olarte-Mejía, D. V., & Ríos-Osorio, L. A. (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. *Revista de la educación superior*, 44(175), 19-40.

Paz, A. (2014). El resurgir de la Universidad Santiago de Cali. *Revista Semana*, 45-46.

Petroecuador. (2012). *Gerencia Ambiental*. Guayaquil.

Porter, M. (1985), “Competitive Advantage”. Free Press, New York.

Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). “Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Diciembre, 78-92.

Porter, M. y M.R. Kramer (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Diciembre, 56-68

Ramírez, V., & Diana (2012). *Clima organizacional en la universidad del valle*. Universidad del Valle, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Cali: Universidad del Valle.

Sáenz, G. P.-B.-F. (2010). Autonomía Laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29-52.

Serna, L. A. (2008). Garantía de suministro y sostenibilidad del model energético. *Boletín de estudios económicos* 63(195), 433-453.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.

UNESCO (2012) 2012 Paris OER Declaration. Último acceso 10 junio 2014. [http://www.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_EEF3C7E6694B8B91C31F5EA3340](http://www.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_EEF3C7E6694B8B91C31F5EA3340)



USC – Universidad Santiago de Cali. (2015). Obtenido el 24 maio 2017, de <[www.usc.edu.co](http://www.usc.edu.co)>.

USC – Universidad Santiago de Cali. (2016). *Gestión Humana*. (G. Humana, Editor) Recuperado el 20 ago. 2016, de <<http://www.usc.edu.co/index.php/institucional/gestion-humana>>.

USC – Universidad Santiago de Cali. (2016). Reseña Histórica. Recuperado en 1 nov. 2016, de <<http://usc.edu.co/index.php/resena-historica>>.

USC, G. (2015). Formato de Evaluación de Desempeño. Gestión Humana.

USC, G. (2016). Procedimeinto de Evaluación de Desempeño. *Procedimeinto de Evaluación de Desempeño*.

USC, G. (2016). Procedimiento de Inducción Personal Nuevo. *Procedimiento de Inducción Personal Nuevo, Gestión Humana*.

USC, G. (2016). Procedimiento Selección y contratación de personal administrativo. *Selección y contratación de personal administrativo*. Cali: Gestión Humana.

USC, G. (3 de 8 de 2013). Formato Perfil de Cargo DP-GH-004. Cali: Gestión Humana.

Vallaes, F. (2008). ¿ Qué es la responsabilidad social universitaria. *Nuevo León, México*. consultado en: [www.cedus.cl](http://www.cedus.cl).

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No.2, pp.171-80.

YIN. ROBERT. K. (2005). Estudio de Caso. Planejamento e Métodos. 3ra Edición. Bookman.

